

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Estudio de Prefactibilidad para la introducción del concepto Dark Kitchen
que les permita a emprendedores ingresar al sector de cafeterías

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Dannet Nathaly Ponce Vera

Tito David Rey Bravo

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2022

DEDICATORIA

Dedico mi tesis y todo lo aprendido a mi padre, mis hermanas, y todos aquellos que han estado en mi camino apoyándome y creyendo en mí, ellos saben quiénes son y por último, pero no menos importante a mi querida universidad ESPOL que me ha permitido crecer, aprender y a divertirme en el transcurso.

Tito David Rey Bravo

A mis padres por haber sido pacientes, al Máster Pedro Ramos por ser un pilar fundamental en mi vida, este documento es dedicado a ustedes, con la plena convicción de seguir creciendo, aprendiendo y trabajando para convertirme en una mujer que en un día no muy lejano pueda contribuir positivamente con nuestra sociedad.

Dannet Nathaly Ponce Vera.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi padre por su apoyo incondicional, a mi hermana por siempre estar ahí, a mi querida Universidad ESPOLE por enseñarme y hacerme crecer como profesional, a mis amigos que me han apoyado y han estado cuando los he necesitado, a mi familia por mantenerse siempre unida, a mi profesor de tesis por su paciencia su labor como profesional y a mi compañera de tesis por su aporte en la elaboración de este proyecto.

Tito David Rey Bravo

Gracias a Dios permitirme ser parte de ESPOLE, a mis padres por su apoyo constante, a los maestros politécnicos en especial a Máster Ma. Del Carmen Almeida, Máster Ma. Elena Romero y Máster Marcela Yonfá por sus enseñanzas y consejos. A mi compañero Tito por su paciencia y colaboración. Y agradecimiento eterno al Máster Pedro Ramos De Santis por la dedicación, la paciencia, y la entrega, por enseñarme con el ejemplo el arte de perseverar y vivir.

Dannet Nathaly Ponce Vera

DECLARACIÓN EXPRESA

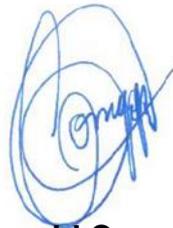
“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Dannet Nathaly Ponce Vera* y *Tito David Rey* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Tito David Rey Bravo

Dannet Nathaly Ponce Vera

EVALUADORES

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a final flourish extending to the right.

PhD. Ronald Campoverde

PROFESOR DE MATERIA INTEGRADORA

RESUMEN

Los amantes de la gastronomía, profesionales o diletantes, encuentran en este sector una oportunidad de emprender, pero, ambos se enfrentan a cambios del entorno y barreras económicas, el precio de los equipos es alto y acceder a un crédito financiero requiere mínimo un año de actividad debidamente registrada. La pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 demostró que muchos negocios establecidos tuvieron que retirarse ya que el costo de tener un restaurante en modalidad tradicional superaba los ingresos. El servicio a domicilio, delivery o pick up, son la respuesta al cambio social en donde las personas siguen consumiendo desde sus hogares. El presente estudio tiene como objetivo analizar la factibilidad del modelo Dark Kitchen, espacios de cocinas para preparación de alimentos, sin espacios físicos para degustación inmediata por parte de los clientes, a fin de determinar que los emprendedores gastronómicos pueden desarrollar sus actividades desde cocinas ocultas altamente equipadas, y comercializando en plataformas virtuales. Para el desarrollo de este estudio se desarrollaron entrevistas a profundidad expertos profesionales y no profesionales del sector HORECA, un análisis del macro y microentorno, y finalmente un análisis financiero de la d una cocina oculta. Los resultados permiten concluir que desarrollar un negocio en modalidad Dark Kitchen representa un 80% menos de inversión inicial en comparación a establecerlo en modalidad tradicional, y es un modelo atractivo para inversionistas interesados en ofrecer este beneficio a emprendedores gastronómicos, por su viabilidad legal, comercial y financiera gracias a una tasa de rentabilidad que supera la media del sector.

Palabras claves: Dark Kitchen, cocinas ocultas, gastronomía, estudio de factibilidad, delivery.

ABSTRACT

Gastronomy lovers, professionals or dilettantes, find in this sector an opportunity to undertake, but both face changes in the environment and economic barriers, the price of equipment is high and access to financial credit requires at least one year of activity duly registered. The pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus appeared that many businesses had to withdraw since the cost of having a restaurant in traditional mode exceeded income. Home service, delivery or pick up, are the response to social change where people continue to consume from their homes. The objective of this study is to analyze the feasibility of the Dark Kitchen model, kitchen spaces for food preparation, without physical spaces for immediate tasting by customers, to determine that gastronomic entrepreneurs can develop their activities from highly hidden kitchens. equipped, and trading on virtual platforms. For the development of this study, in-depth interviews were carried out with professional and non-professional experts from the HORECA sector, an analysis of the macro and microenvironment, and finally a financial analysis of a hidden kitchen. The results allow us to conclude that developing a business in the Dark Kitchen mode represents 80% less initial investment compared to establishing it in the traditional mode and is an attractive model for investors interested in offering this benefit to gastronomic entrepreneurs, due to its legal viability, commercial and financial thanks to a rate of return that exceeds the industry average.

Key Words: Dark Kitchen, ghost kitchens, gastronomy, feasibility study, delivery.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT	II
CAPÍTULO 1.....	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Descripción del problema.....	2
1.2 Justificación del problema	2
1.3 Alcance de la Investigación.....	3
1.4 Objetivos	3
1.4.1 Objetivo General.....	3
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 Antecedentes	4
1.6 Marco Teórico	5
1.6.1 Concepto Dark Kitchen.....	5
1.6.2 Restaurantes y cafeterías en modalidad tradicional	6
1.6.3 Gastronomía.....	6
1.6.4 Gastrónomo.....	6
1.6.5 Plataformas Delivery.....	6
1.6.6 Emprendedor	7
1.6.7 Fases de Crecimiento de un emprendedor.....	7
1.6.8 Tasa de Actividad Emprendedora Temprana	8
1.6.9 Barista	8
1.6.10 Contaminación cruzada de alimentos	8
1.6.11 Coworking	8
El coworking, también conocido como cotrabajo, o trabajo colaborativo, son espacios compartidos donde varias empresas pueden desarrollar sus actividades laborales (Cotobal, 2021).....	8
1.6.12 Startup	8

CAPÍTULO 2.....	9
2. METODOLOGÍA.....	9
2.1 Factibilidad Legal.....	9
2.2 Factibilidad Técnica.....	9
2.3 Factibilidad Comercial.....	9
2.4 Factibilidad Financiera.....	10
CAPÍTULO 3.....	11
3. Análisis Situacional.....	11
3.1 Análisis del microentorno.....	11
3.1.1 Las cinco fuerzas de Porter.....	11
3.2 Análisis del macroentorno.....	15
3.2.1 Análisis PESTEL.....	15
3.3 Análisis FODA.....	16
3.4 Estrategias FOFA DODA.....	17
CAPÍTULO 4.....	18
4.1 Factibilidad Legal.....	18
4.2 Factibilidad Técnica.....	19
4.2.1 Características funcionales de una Dark Kitchen.....	19
4.2.2 Características generales.....	20
4.2.3 Características técnicas.....	20
4.2.4 Logística.....	21
4.2.5 Proveedor y aliados.....	22
4.3 Factibilidad Comercial.....	22
4.3.1 Población y muestra.....	23
4.3.2 Resultados.....	24
4.4 Factibilidad Financiera.....	25
4.4.1 Indicadores de rentabilidad utilizados:.....	27
4.4.2 Estimación de la demanda.....	27
4.4.3 Análisis de alternativas presentadas.....	27
CAPÍTULO 5.....	44
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	45

5.1 Conclusiones.....	45
5.2 Recomendaciones	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
APÉNDICES.....	51

ABREVIATURAS

HORECA	Hoteles, Restaurantes y Cafeterías
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
TEA	Tasa de Actividad Emprendedora Temprana
EEA (Entrepreneurial Employee Activity)	Actividad Emprendedora del Empleado - Intraemprendimiento
APS (Adult Population Survey)	Encuesta a la Población Adulta
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Fases de emprender según el nivel de madurez del negocio	7
Tabla 2	Nuevos Entrantes.....	13
Tabla 3	Matriz FODA	17
Tabla 4	Estrategias FOFA DODA	17
Tabla 5	Equipos gastronómicos para la implementación de un espacio de cocina.....	26
Tabla 6	Costos Fijos al final del año - Alternativa 1	28
Tabla 7	Activos Fijos - Alternativa 1	29
Tabla 8	Activos de Gestión – Alternativa 1.....	30
Tabla 9	Gastos Pre-Operativos – Alternativa 1	30
Tabla 10	Capital de Trabajo - Alternativa 1	30
Tabla 11	Plan de Inversión – Alternativa 1.....	31
Tabla 12	Estimación Anual de Ingresos - Alternativa 1	32
Tabla 13	Flujo Financiero - Alternativa 1.....	33
Tabla 14	Calculo de Capital Asset Pricing Model.....	34
Tabla 15	Calculo de Costo de Deuda – Alternativa 1.....	34
Tabla 16	Indicadores Financieros - Alternativa 1	35
Tabla 17	Costos Fijos - Alternativa 2	35
Tabla 18	Activos de Gestión - Alternativa 2	35
Tabla 19	Gastos Pre-Operativos - Alternativa 2.....	36
Tabla 20	Capital de Trabajo - Alternativa 2.....	36
Tabla 21	Plan de Inversión - Alternativa 2.....	37
Tabla 22	Estimación Anual de Ingresos - Alternativa 2.....	38
Tabla 23	Flujo Financiero - Alternativa 2.....	39
Tabla 24	Calculo de Costo de Deuda – Alternativa 2.....	40
Tabla 25	Calculo de Costo de Deuda – Alternativa 2.....	40
Tabla 26	Activos de Operación - Alternativa 3	41
Tabla 27	Costos Indirectos de Fabricación - Alternativa 3	42
Tabla 28	Ingresos Proyectados - Alternativa 3.....	43
Tabla 29	Flujo Proyectado a 5 años - Alternativa 3.....	43
Tabla 30	Calculo de Costo de Deuda – Alternativa 3.....	44
Tabla 31	Indicadores Financieros - Alternativa 3	44
Tabla 32	Resultados de entrevista a emprendedores.....	53

Tabla 33 Equipos de Cocina Profesional – Cotización.....	55
Tabla 34 Detalles de Financiamiento Bancario – Simulación para alternativa 1	56
Tabla 35 Tabla de Amortización – Simulación para alternativa 1.....	56
Tabla 36 Estado de Resultados - Alternativa 1	58
Tabla 37 Detalles de Financiamiento Bancario – Simulación para alternativa 2	59
Tabla 38 Tabla de Amortización – Simulación para alternativa 2.....	59
Tabla 39 Estado de Resultados - Alternativa 2	61
Tabla 40 Impuesto a la Renta - Alternativa 2	61
Tabla 41 Tabla de Amortización – Simulación para alternativa 3.....	62
Tabla 42 Estado de Resultados - Alternativa 3	64
Tabla 43 Impuesto a la Renta - Alternativa 3	64

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

El sector HORECA agrupa a Hoteles, Restaurantes y Cafeterías, los cuales son tres tipos de negocios que ofertan comida preparada, además de permitir a los consumidores la oportunidad de relacionarse en espacios diseñados para degustar, y al mismo tiempo compartir en compañía de otras personas, a fin de satisfacer la necesidad básica de alimentarse y socializar. De acuerdo con los nutricionistas la comida más saludable es la de la mañana por lo que dada la importancia del desayuno el presente estudio se enfoca en evaluar la creación negocios de cafetería dentro de la ciudad de Guayaquil con una inversión inicial más baja; a fin de incluir a los diferentes tipos de cafeterías en el presente documento las que definiremos como Boutiques de Desayuno¹.

Una boutique puede desarrollarse en establecimientos que generan la oferta de manera tradicional, es decir atendiendo al cliente en un espacio físico para la degustación inmediata de los productos, o por medio de emprendedores que actualmente lo hacen de forma virtual, utilizando redes sociales, o aplicaciones de venta en modalidad delivery. Las preferencias de los consumidores van cambiando día a día, y resulta de los cambios que sufre el entorno, este efecto podrá ser generado por variables de denominación política, económica, social, educativas, religiosa o tecnológicas.

En el 2019 la pandemia del SARS-CoV-2 llevo a la población mundial a vivir uno de los cambios más fuertes en los últimos cinco años. Todos los mercados están interrelacionados por lo que las boutiques de desayuno también se ven afectadas por estas variantes. Las circunstancias de apertura y posteriormente sostener este tipo de negocios suele depender de las posibilidades económicas y metas de cada empresario, sea experto o emprendedor, ya que el costo de los equipos de cocina es alto, y una de las mayores barreras a las que se llegan a enfrentar los emprendedores es la inversión.

Este estudio analizara la factibilidad del concepto Dark Kitchen el cual establece la producción de comida en un espacio que no disponga de una sección adicional para la

¹ Boutique de Desayuno, expresión utilizada para denominar a los negocios donde se preparen y comercialicen alimentos de panadería, pastelería y/o cafeterías.

degustación inmediata de los mismos por parte del cliente evaluando la inversión y el gasto de una Boutique de desayuno en modalidad tradicional versus el desarrollarla bajo el modelo Dark Kitchen, a fin de ayudar a solucionar la problemática planteada en el presente documento.

1.1 Descripción del problema

De acuerdo con el Instituto Nacional de estadísticas y censos INEC existen en Ecuador 54,974 empresas que cumplen con el Código CIIU4 sección I correspondiente a actividades de alojamiento y servicios de comida en el año 2020. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2021)

Según los resultados del Global Entrepreneurship Monitor (Lasio, A. et al, 2020) luego de realizar una encuesta población adulta, determino que el 5,9% cerraron de manera definitiva sus negocios, en un 25,2% por falta de rentabilidad, 6,1% por burocracia, gobierno o impuestos y 16,6% falta de financiamiento. Este estudio también muestra que las cafeterías se desarrollan por emprendedores nacientes², cuya tasa en Ecuador supera al 26,9%, y concluye que durante este periodo muchos negocios cerraron, cambiaron el modelo o redujeron su tamaño.

Los emprendedores nacientes y nuevos³ se enfrentan a estas barreras para iniciar o sostener estos proyectos, no obstante, la pandemia del SARS-CoV-2 llevo a muchas boutiques ya posicionadas a terminar con sus actividades debido a que las medidas de distanciamiento conllevan a que bajen sus ventas y económicamente no sea viable sostener sus negocios.

1.2 Justificación del problema

El presente estudio se establece bajo el marco de la situación actual de las Boutiques de desayuno quienes se han visto afectados por la economía, la pandemia del COVID-19, el alto costo de los equipos de cocina, y los obstáculos de financiamiento. Los

² Emprendedor Naciente, fase establecida por GEM para emprendedores cuyos negocios se hayan desarrollado por menos de tres meses.

³ Emprendedor Nuevo, fase establecida por GEM para emprendedores cuyos negocios se hayan desarrollado por más de tres y menos de 42 meses.

emprendedores se enfrentan desde su nacimiento al desconocimiento técnico, legal, y financiero, para el desarrollo de sus actividades, a fin de conseguir sus metas.

La Tasa de actividad emprendedora Temprana (TEA), indicador del GEM, se compone por emprendedores nuevos y nacientes, y se ha incrementado desde el año 2017 al 2019 en 1%, y 5,7% respectivamente. (Lasio, A. et al, 2020) lo cual favorece a la economía del país, siendo de vital importancia crear propuestas de solución a la problemática planteada a fin de que estos negocios evolucionen y se mantengan en el tiempo.

1.3 Alcance de la Investigación

El análisis evaluará la factibilidad del modelo Dark Kitchen dentro del sector HORECA, puntualizando el sector de cafeterías en la ciudad de Guayaquil y Samborondón a las cuales definimos como boutiques de desayuno.

- Se realizará una investigación cualitativa para evaluar la opinión profesional de expertos en gastronomía, por medio de entrevistas a profundidad respecto al desarrollo de las actividades de una boutique de desayuno.
- Se espera conocer la opinión de los emprendedores sin profesionalización gastronómica que hayan desarrollado negocios en el área, respecto a los desafíos que han enfrentado desde su nacimiento.
- Este estudio evalúa el desarrollo financiero de la creación de una boutique de desayuno versus constituir la en modalidad tradicional.
- Se estima la creación del modelo Dark Kitchen por parte de inversionistas que estén dispuestos a financiar espacios de cocina que posteriormente se arrienden a emprendedores con poco capital.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad de la creación de Dark Kitchen con espacios óptimos de cocinas e instrumentos útiles para generar ventas de productos de cafeterías sin espacios para degustación inmediata del menú por parte del cliente.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis descriptivo de las características que definen la estructura de una cocina profesional.
- Identificar las barreras que enfrentan los emprendedores o negocios de cafeterías en Ecuador para expandirse o abrir sucursales.
- Comparar la inversión inicial de constituir una boutique de desayuno en modalidad tradicional frente a su creación bajo el modelo Dark Kitchen.
- Determinar la viabilidad y rentabilidad del modelo de negocio a través de un análisis financiero utilizando indicadores como VAN, TIR y Payback.

1.5 Antecedentes

La era digital ha logrado que muchos procesos en las empresas se vuelvan eficientes logrando cumplir metas y objetivos en el menor tiempo de lo que se realizaban años atrás. El marketing digital ha logrado obtener mejores resultados en empresas que utilizan como ventanas de exposición las redes sociales para vender y comprar productos e insumos. Durante el confinamiento provocado por la pandemia COVID-19 muchas empresas y pymes tuvieron que adaptarse a esta nueva realidad, acelerando su transformación digital (Cardozo, 2020).

En esta nueva era de la tecnología los pagos de servicios o productos se realizan por medio de la banca electrónica, a través de transferencias o métodos de cobros por internet. El principal objetivo del marketing digital en la era global es captar la atención del consumidor y crear un perfil basado en su comportamiento social, y realizar estrategias de comunicación efectivas, en las que pueda ofrecer herramientas, servicios y productos que necesite el cliente potencial (Redacción APD, 2019)

A nivel internacional el sector de cafeterías se conoce como HORECA que introduce el sector de hoteles, restaurantes y cafeterías, según el artículo de Tatiana Guerrero en la página web (PDG ESPAÑOL) antes de la pandemia los alimentos y bebidas en este sector eran consumidos en un 33% (Guerrero, 2021).

El impacto provocado por el virus del SarS-CoV-2 en este sector, determinó que el consumo de café en el sector HORECA era del 85% antes del impacto, después se

redujo en un 78% durante el año 2020. Actualmente las cafeterías han tenido que evolucionar al mismo ritmo al que crecen las expectativas del consumidor, desarrollando nuevos conceptos de experiencias baristas, perfeccionando la presentación, y calidad del café, así como de platos gourmet (Mohorte., 2019).

En Reino Unido el modelo Dark Kitchen presenta la mayor acogida, sin embargo, países como España, Estados Unidos, Arabia Saudita, Colombia, y Ecuador también han adoptado a este sistema. Este modelo de negocio viene en con una tendencia creciente y se prevé que en el año 2030 las cocinas compartidas o fantasmas podrían mover más de 1 billón de dólares anuales (Coquillat, 2021).

Para el desarrollo de esta modalidad en cocina, se debe considerar la importancia de aspectos como el conocimiento en la preparación de productos gastronómico, inversión en nueva tecnología, así como el conocimiento de marketing digital para mejorar las ventas y captación de clientes potenciales. Según datos recolectados a nivel nacional de la corporación financiera nacional CFN en 2017 se registra un total de más 17000 establecimientos de alimentos y bebidas distribuidos en 4 sectores, sector de Lujo 63 establecimientos, 1424 establecimientos en primera categoría, 3939 establecimientos en la segunda categoría y más de 11000 en la tercera y cuarta categoría (Coorporacion Financiera Nacional CFN, 2017).

1.6 Marco Teórico

En el siguiente marco se presentará las bases teóricas relacionadas con el estudio, los conceptos involucrados en el ámbito gastronómico, y nociones del emprendedor.

1.6.1 Concepto Dark Kitchen

Una cocina fantasma o Dark Kitchen es un establecimiento que presta sus cocinas industriales a cadena de restaurantes para producir y comercializar sus productos a la demanda de su mercado. Estos establecimientos no cuentan con espacios adecuados con sillas, mesas, o meseros para que el consumidor pueda de los productos de forma inmediata. Se especializan en elaborar los platos más comunes de los restaurantes y comercializan mediante modalidad delivery (Ruiz, 2021).

Es un modelo de negocio que viene creciendo en los últimos años, sobre todo durante la pandemia del Sars-CoV-2 que afectó mundialmente a las economías de todos los países. Muchas empresas y restaurantes tuvieron que cerrar por falta de ventas y los altos costos de funcionamiento que se iban acumulando. Sin embargo, otros restaurantes y empresas han evolucionado junto al marketing digital y encontraron en el comercio electrónico una oportunidad donde pudieron seguir comercializando sus productos a través de plataformas virtuales sin la necesidad de abrir establecimientos para atención al público (Ecommercer, 2020). El 62% de consumidores prefieren utilizar este recurso según un estudio realizado en México (Riquelme, 2021).

1.6.2 Restaurantes y cafeterías en modalidad tradicional

Una cafetería es un espacio físico donde su principal producto es el café, también ofrece platos de comida para los comensales, sus productos se sirven para ser consumidos inmediatamente en las instalaciones de la cafetería. Las personas que atienden una cafetería por lo general suelen ser un cajero, un barista y mesero, están comúnmente ubicadas en lugares donde hay tráfico de personas como cerca de escuelas, aeropuertos, instituciones públicas y lugares de trabajo (Mechó Martínez, 2015).

1.6.3 Gastronomía

El concepto de gastronomía proviene de las palabras “gastros” que significa estómago y “gnomos” similar al conocimiento. La gastronomía no solo es el arte de cocinar, su término relaciona varios componentes culturales como las bellas artes, ciencias sociales, naturales y hasta ciencias exactas. La gastronomía estudia la relación entre los alimentos y las culturas. (Gutiérrez de Alva, 2012)

1.6.4 Gastrónomo

Las funciones principales de un gastrónomo son descubrir alimentos, degustar alimentos, transformar alimentos, conocer y entender como elaborar alimentos para las culturas. (Gutiérrez de Alva, 2012).

1.6.5 Plataformas Delivery

El término delivery significa en español entrega. Este término es muy común en el sector de la logística y la gestión de la cadena de suministros. Esta acción o actividad se hace

efectiva cuando se hace la entrega de un bien o el pedido en general al cliente y la otra parte cumple con el pago acordado por ambas partes por el servicio prestado (Retos, 2018).

1.6.6 Emprendedor

El emprendedor en el mundo de los negocios es un empresario y es propietario de una empresa comercial con fines de lucro. Es una persona que se aventura en el mundo de los negocios. Los emprendedores cumplen con los objetivos que se proponen, visualizando y definiendo los objetivos. La mayoría de los emprendedores se caracterizan por crear e innovar productos o servicios que impactan en la sociedad (Alcaraz, 2015).

1.6.7 Fases de Crecimiento de un emprendedor

Un emprendedor desarrolla varias etapas a lo largo de su vida dentro del mundo de los negocios, de acuerdo con el GEM emprender es un proceso continuo y estas fases dependerán del grado de madurez que tengan los negocios. (Lasio, Adriana. Et al, 2020)

Tabla 1

Fases de emprender según el nivel de madurez del negocio

Fase	Descripción
Potencial	Ve oportunidades para emprender en los próximos 6 meses
Intencional	Planea iniciar un negocio en los próximos tres años
Naciente	Sus actividades tienen menos de 3 meses
Nuevo	Sus actividades se han realizado en más de 3 meses y menos de 42 meses
Establecido	Ha desarrollado su actividad por más de 42 meses
Salida de Negocio	Dejo de operar en el último año

Fuente: Información adaptado de GEM 2019-2020

1.6.8 Tasa de Actividad Emprendedora Temprana

La TEA por sus siglas en inglés es un indicador del GEM, se compone por personas adultas en un rango de edad entre 18 y 64 años, se divide en emprendedores nacientes, y emprendedores nuevos (Lasio, A. et al, 2020).

1.6.9 Barista

Personas capacitadas para el tratamiento y preparación de café. Son conocidos como artistas del café (RAE, n.d.).

1.6.10 Contaminación cruzada de alimentos

Concretamente la contaminación cruzada de alimentos es el traspaso de microorganismos de alimentos contaminados a alimentos en buen estado. Los contaminantes pueden ser biológicos como bacterias o virus, físicos como pelos, plásticos o vidrio y químicos como productos de limpieza o fertilizantes. La contaminación puede ser directa e indirecta, directa cuando se transmite por alimentos e indirecta cuando se transmite por utensilios sucios o mala manipulación. Puede ocurrir cuando se manipulan los alimentos o cuando se almacenan (Ministerio de Salud, n.d.).

1.6.11 Coworking

El coworking, también conocido como cotrabajo, o trabajo colaborativo, son espacios compartidos donde varias empresas pueden desarrollar sus actividades laborales (Cotobal, 2021).

1.6.12 Startup

Empresas de edad temprana, con potencial de crecimiento que usan tecnologías de información para comercializar sus productos (CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA, 2020)

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se establecen los procedimientos a utilizarse y las herramientas que permitirán obtener la información relevante para determinar y analizar los problemas que afrontan los emprendedores gastronómicos, así como el análisis de factibilidad del modelo Dark Kitchen. La metodología será explicada en las siguientes secciones.

2.1 Factibilidad Legal

La factibilidad legal de este proyecto se verá enfocada en investigar las leyes relacionadas con los emprendedores, y las disposiciones legales que rigen en el sector HORECA a fin de determinar los parámetros bajo los cuales se debe implementar un espacio de cocina dentro de la ciudad de Guayaquil.

2.2 Factibilidad Técnica

Las cocinas deben tener una estructura establecida de tal forma que cumplan medidas de seguridad, calidad y buen tratamiento del medio ambiente. Se debe definir las características del personal adecuado para la preparación de los alimentos. Las características de infraestructura deben considerar cocina caliente, área de lavado, almacén y cuarto frío (Universidad Interamericana para el Desarrollo, n.d.). y los procedimientos para seguir son aspectos importantes para el desarrollo del proyecto. Por último, los aliados, la logística y el almacenamiento de los productos deben ir acorde con la actividad que se va a desarrollar.

2.3 Factibilidad Comercial

El análisis de macro y microentorno permitirá conocer las necesidades de los involucrados en boutiques de desayuno. Para este análisis de factibilidad se utilizará la entrevista como herramienta para conocer la opinión de profesionales y emprendedores en el sector gastronómico, y se evaluarán las cinco fuerzas de Porter que permite diferenciar y clasificar las características del microentorno de una empresa con la intención de crear estrategias y proyectar el crecimiento a través de objetivos al largo plazo, fue creado por Michael Porter (Riquelme L, 2015).

2.4 Factibilidad Financiera

En el análisis financiero del trabajo se analizó los costos iniciales que conlleva la creación de una Dark Kitchen. Se cotizó todos los equipos de cocina necesarios para que una o dos boutiques de desayuno puedan elaborar sus productos. Se desarrollan tres alternativas de alquiler, con la intención de mostrar la factibilidad de crear una Dark Kitchen que pueda realizar coworking, así como en análisis de dos espacios para marcas distintas de boutiques de desayuno. Se consideran las opiniones de Licenciados en Gastronomía entrevistados para detallar la inversión inicial, costos administrativos, permisos de funcionamiento, y terrenos a alquilar o comprar de acuerdo con la cada alternativa. Una vez detallado todos estos rubros, se procede a proyectar el flujo de caja que tendrá la Dark Kitchen considerando la inflación y aumentos de gastos. Por último, se debe analizar indicadores financieros con los resultados obtenidos y evaluar que tan rentable resulta una Dark Kitchen bajo el concepto detallado en este proyecto.

CAPÍTULO 3

3. Análisis Situacional

A continuación, se procede a analizar el macro y microentorno del sector gastronómico, específicamente las boutiques de desayuno, con la intención de conocer las barreras a las que se enfrentan los emprendedores, así como los detalles establecidos para el tratamiento de los espacios de cocina. De esta manera se espera proyectar el posible futuro de un proyecto en esta área.

3.1 Análisis del microentorno

El microentorno estudia todos los factores que influyen directamente con la empresa y su entorno, de manera que sirve para analizar las alteraciones que tiene un tiempo determinado. Con este análisis se puede medir el potencial de la empresa en un periodo determinado, ya que se revisa características como empleados, clientes, proveedores y la competencia.

3.1.1 Las cinco fuerzas de Porter.

Para este proyecto es de vital importancia analizar las cinco fuerzas de Porter, para conocer las características que influyen en el desarrollo de una boutique de desayuno, clientes, proveedores, competidores, con el fin de minimizar el riesgo de la empresa.

Amenaza de los nuevos entrantes

Las boutiques de desayuno se enfrentan a algunas barreras para poder desarrollar su oferta en el mercado gastronómico, en la tabla 2 podemos observar algunos ejemplos.

- *Nivel de Inversión requerida*

Para el desarrollo de un negocio gastronómico es necesario disponer un espacio adecuado para la preparación de los productos, esta área deberá cumplir con las medidas de seguridad necesarias para la prevención de incendios, el buen manejo de los desechos y grasas en pro del cuidado del medio ambiente, así como también evitar la contaminación cruzada de los alimentos.

Muchas personas empiezan su desarrollo como emprendedores desde sus hogares, con los recursos disponibles en sus propias cocinas, y la evaluación de costos difiere entre ambos modelos, sin embargo, el anhelo de crecer los lleva a ir comprando ciertos utensilios en la medida que su oferta va creciendo. En capítulos posteriores detallaremos el costo de los equipos y utensilios necesarios para el desarrollo de este espacio.

La barrera de entrada para muchos emprendedores está en el servicio que quiera ofrecer y según ello viene la inversión requerida. Para competir en el sector de cafeterías como “Sweet and Coffee” o “Juan Valdez” es necesario una inversión alta para poder atraer al público objetivo, sin embargo, si un emprendedor desea crear una marca nueva no es necesario una inversión alta sino tener la idea y los recursos necesarios para poder ofrecerlos al público dependiendo de la acogida de los productos, el emprendedor podría proyectar endeudarse para desarrollar el negocio.

- *Acceso a proveedores*

Una Dark Kitchen necesita equipos y utensilios gastronómicos profesionales por lo que debe contar con proveedores especializados en este sector, ya que comprar esto de forma independiente puede llevar a incurrir en el error de comprar equipos para uso doméstico en casas comerciales con precios destinados a otro tipo de mercado.

Desde el punto de vista del emprendedor, dependerá de la oferta que presente en su menú, como habíamos indicado el presente estudio está dirigido a boutiques de desayuno, pero los emprendedores pueden tener una línea directa en particular con productos que las diferencien entre ellas, por ejemplo, una panadería tendrá como producto principal la comercialización de una gran variedad de panes, mientras que en una cafetería el producto estrella será la experiencia que ofrezcan los baristas. Considerando estas características los proveedores de cada emprendedor van a estar diferenciados por el producto diferenciador.

- *Economías a escala*

El modelo de negocio de una Dark Kitchen en este trabajo consiste en introducir como máximo 2 marcas de boutiques de desayuno que puedan ofrecer sus productos en la ciudad Guayaquil. Los propietarios de cada marca deberán guiar y capacitar a los

cocineros sean expertos o aprendices, así como también a sus asistentes de manera que puedan elaborar sus productos a escala, ya que se proyecta que la Dark Kitchen pueda satisfacer la gran cantidad de demanda que existe en la ciudad. Es por esto por lo que los nuevos entrantes deben tener el conocimiento, la experiencia, y la correcta administración para reducir costos al momento del establecer una Dark Kitchen.

Tabla 2

Nuevos Entrantes

Empresa entrante	Ofrece	Amenaza	Barrera de entrada
Tagliere	Pasta fresca- Precocinada 1 marca	Baja, se concentra es un solo producto y 1 marca	Ofrece un producto exclusivo y difícil de encontrar
Mahiztaqueria	Menús y platillos a base de maíz	Baja, se concentra en una sola marca.	Es un producto novedoso que pocos saben el proceso de elaboración
Kukayo Catering	Almuerzos Desayunos Menú personalizado	Alta, a tiende al público objetivo y venden a escala.	Experiencia en el sector. Contratos con clientes.
No Fork	Hamburguesas Diferenciadas en 14 cocinas compartidas	Alta, recursos económicos, experiencia en el sector	Experiencia en el modelo de negocio.

Rivalidad entre los competidores existentes:

La competencia en el sector de establecimientos que ofrecen productos alimenticios bajo la modalidad de delivery no es muy alta si nos referimos a las cocinas ocultas ya que es un concepto nuevo en tendencia. En guayaquil, la rivalidad existente se da entre las boutiques de desayuno ya posicionadas, así como los emprendedores que ofertan sus productos de forma de virtual.

Competencia directa:

Todos los emprendedores de Guayaquil cuya oferta de desayuno se desarrollan son competencia directa de una Dark Kitchen, ya que cumple con ofertar el primer alimento del día para un consumidor. Si lo analizamos bajo el modelo Dark Kitchen la competencia directa sería los negocios que ofertan solo bajo modalidad delivery que comparten la

característica principal del modelo presentado en este estudio, es decir, no disponen de espacios para degustación inmediata del producto por parte del cliente. Pero esto no excluye al grupo que satisfacen a la demanda en modalidad tradicional como una competencia directa.

Competencia indirecta:

La competencia indirecta se presentaría en lugares cuya oferta principal no sean productos de desayuno, como las gasolineras, o las áreas de algunos supermercados que ofrecen algunos productos como panes, cereales, leche, sándwich, galletas, entre otra variedad que las personas suelen degustar en horas de la mañana.

Poder de la negociación de los clientes:

Para el modelo Dark Kitchen el cliente directo son los emprendedores gastronómicos, para este estudio, puntualmente serán los emprendedores o empresarios dueños de boutiques de desayuno. El poder que logren tener estará establecido por los beneficios que les ofrece el modelo, bajo la realidad económica a la que se enfrenten, tendrán siempre la posibilidad de crecer y fomentar el comercio con productos de vanguardia, o realizar coworking con otras empresas permitiendo así que el modelo sea aún más exitoso.

Amenaza de productos y servicios sustitutos:

La mayor fuente de amenaza está dada por la competencia, en cualquiera de sus presentaciones, desde los restaurantes más pequeños, los emprendimientos en línea con servicio delivery, hasta el hecho de que una persona prefiera desayunar en casa preparando a su gusto el café. No obstante, la evaluación de estas opciones nos permite realizar una mejor segmentación del cliente potencial posteriormente en la investigación de mercado.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es medio, los equipos de cocina profesionales mantienen precios estándares en sus productos, y aunque ellos manejan el precio del mercado de acuerdo con la industrialización de sus productos, existen varias empresas con descuentos por compras o fidelidad de clientes.

3.2 Análisis del macroentorno

Para este análisis es necesario analizar el entorno y la industria que ejerce la empresa, determinar las características y los factores en los que el sector influye. De esta manera se puede crear estrategias de negocio a partir de la proyección de diferentes acontecimientos para estar preparados ante cualquier situación negativa como positivamente.

3.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL nos ayuda a través del entorno general a tener una mejor perspectiva y poder tomar mejores decisiones respecto al desarrollo del negocio. Esta herramienta estudia 6 entornos, siendo el político, legal, económico, sociopolítico, tecnológico y ecológico. Con el estudio de estos 6 entornos se tiene una mejor noción de cómo se encuentra la industria y como trabajar en ella.

Entorno Político:

Ecuador cuenta con reglamento turístico de alimentos y bebidas según acuerdo ministerial número 53, con registro oficial 2018. "Este reglamento no ampara la comida en gratuidad, así como tampoco ninguna oferta dentro de universidades que no cancelen un valor por arriendo de local, así como tampoco las máquinas expendedoras" (Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, 2018)

Entorno Económico:

Ecuador tuvo pérdidas en el sector turístico y alimenticio en ventas dentro de locales por causas de la pandemia en el 2020. Sin embargo, la industria de alimentos y bebidas no detuvo sus actividades, muchos cambiaron la modalidad, pero económicamente era viable incluso por medio de entregas a domicilio. El ministerio de Salud Pública otorga Reconocimiento de Responsabilidad Nutricional a restaurantes y cafeterías a nivel nacional (Reconocimiento de Responsabilidad Nutricional, 2017). Existe una responsabilidad social con el buen tratamiento de los desechos de alimentos. La responsabilidad con el medio ambiente en el uso adecuado de los extractores de aires y olores, así como también en el uso de productos de limpieza y desinfección, es vital para el desarrollo del negocio.

Entorno Social:

Este sector viene en aumento ya que la competencia ha obligado a las cafeterías a innovar con procesos y productos que permiten más interacción social con el público. El cliente final tiende a consumir productos de cafeterías que tienen una influencia en el comportamiento social. Hemos observado como muchos clientes prefieren ir a una cafetería donde ofrecen productos con una buena estética y pueden ser fotografiados para tener interacciones en las redes sociales, de esta manera muchas cafeterías han obtenido publicidad gratuita al tener clientes que los difunden en sus redes sociales.

Entorno Tecnológico:

Los utensilios para el uso de preparación de comida han avanzado de manera extraordinaria, incluso existen brazos robóticos que preparan los alimentos copiando y reproduciendo los pasos de un chef, como es el caso de Moley (AD, 2019). o los restaurantes como Spyce en Boston que tienen cocinas robóticas (Crowe, 2021).

Entorno Ecológico

Las cocinas establecen una actividad que genera desperdicios, así como también el uso de grasa, por lo que se debe considerar la preservación del medio ambiente realizando de manera adecuada el desecho de estos, en Ecuador existe la Normativa Técnica Sanitaria para alimentos procesados (MINISTERIO DE SALUD PUBLICA, 2016).

Entorno Legal

Las normativas legales en el Ecuador contemplan el buen uso de la ley de turismo(Ley De Turismo, 2014), así como también el cumplimiento de las leyes municipales que establecen una serie de requisitos para el buen uso de suelo y la regulación de las actividades económicas en los diferentes tipos de establecimiento en donde se realice la preparación de alimentos.

3.3 Análisis FODA

Para el análisis de la situación actual del modelo Dark Kitchen se presenta la matriz FODA para visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee y enfrenta el modelo, para posteriormente crear estrategias que permitan su éxito en el transcurso del tiempo.

Tabla 3

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Optimización de Recursos Reducción de costos Oferta diferentes productos desde un mismo lugar Se adapta a la versatilidad de la demanda	Ingresos por más de una empresa Ventas de varios productos Llegar a sectores donde muchas cadenas no llegan ni con delivery
Amenazas	Debilidades
Preferencias del consumidor por estar en lugar físico de atención Que cada empresa desee tener su propia cocina oculta sin compartir espacio Decretos municipales	Inversión Inicial Personal capacitado para realizar todo tipo de productos Disponibilidad de lugares para poder desarrollarla

3.4 Estrategias FOFA DODA

Tabla 4

Estrategias FOFA DODA

	OPORTUNIDADES O1. Ingresos por más de una empresa O2. Ventas de varios productos O3. Llegar a sectores donde muchas cadenas no llegan ni con delivery	AMENAZAS A1. Preferencias del consumidor por estar en lugar físico de atención A2. Que cada empresa desee tener su propia cocina oculta sin compartir espacio A3. Decretos municipales
FORTALEZAS F1. Optimización de Recursos F2. Reducción de costos F3. Oferta diferentes productos desde un mismo lugar F4. Se adapta a la versatilidad de la demanda	F1+O1: Utilizar el espacio y optimizar recurso y tiempo al realizar múltiples productos, de varias empresas	F4+A3: Complacer la demanda minimizando los riesgos que se pueden presentar por decretos municipales
DEBILIDADES D1. Inversión Inicial D2. Personal capacitado para realizar todo tipo de productos D3. Disponibilidad de lugares para poder desarrollarla	D1+O2: Utilizar una inversión mínima y ofertar varios productos	D2+A1: Tener personal capacitado y aun cuando no exista espacio físico complacer el paladar y superar las expectativas de la demanda.

CAPÍTULO 4

4. Estudio de Factibilidad

4.1 Factibilidad Legal

El modelo de negocio de una Dark Kitchen está clasificado como un negocio en donde se oferta el servicio de producción de alimentos sin el uso de un espacio físico para el consumo inmediato de los mismos. Dentro del marco legal para el funcionamiento de este, se deberán establecer algunos requisitos para su correcto funcionamiento dentro del territorio ecuatoriano. Los establecimientos que ofrezcan el servicio de expendio de bebidas y alimentos están contemplados por la Ley de Turismo vigente en Ecuador, en el artículo 5 literal b. (Ley De Turismo, 2014)

Bajo el marco de esta ley en el artículo 10, el ministerio de turismo se les concede a los municipios o consejos provinciales la facultad de emitir una licencia única de forma anual es estos establecimientos, la cual a su vez permitirá acceder a los beneficios tributarios.(Ley De Turismo, 2014).

Se debe establecer la actividad económica dentro del servicio de rentas internas, obteniendo el Registro Único de Contribuyentes de acuerdo con la actividad, para ello se ha establecido seguir el código CIIU I562, Suministro de Comidas por encargo u otras actividades de servicio de comida.(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

Para la apertura del espacio de trabajo se tramitar el permiso de uso de suelo en la alcaldía correspondiente, así como también obtener la tasa de habilitación.

Según el municipio de Guayaquil se debe obtener un certificado de patente establecido en la Reforma de Ordenanza de emisión de tasa de habilitación y control de las actividades económicas en establecimientos, Registro Oficial No. 700, Art. 1 (Reforma a La Ordenanza de Tasa de Habilitación, 2012) en donde se establecen los siguientes requisitos:

- Patente municipal del año exigible
- Certificado Provisional o Definitivo del Cuerpo de Bomberos
- Ultima Actualización del RUC
- Tasa de Tramite y Tasa de Habilitación

- Copia de Nombramiento, cedula, certificado de votación del representante legal, si es persona jurídica
- Cedula, certificado de votación si es persona natural
- Si el local es arrendado, copia del contrato de arrendamiento debidamente legalizado.
- Adicional
- Certificado de trampa de Grasa por Interagua: para locales y establecimientos que tengan cocina.
- Certificado de la dirección municipal de medio ambiente: para locales que vayan a estar destinados a actividades de alto impacto tales como: industrias procesadoras de alimentos.

4.2 Factibilidad Técnica

Para que el modelo de negocio sea adecuado para el personal de una Dark Kitchen, el estudio técnico de este trabajo consiste en evaluar tres puntos importantes, características funcionales, generales y técnicas que facilitaran entender el funcionamiento y la logística de una cocina industrial.

4.2.1 Características funcionales de una Dark Kitchen

Análisis y determinación de un punto estratégico para la logística de una Dark Kitchen y el precio

En este punto es importante la determinación de un punto estratégico donde facilite la logística de la entrega de productos salidos de la Dark Kitchen y que estén cerca de las zonas más comerciales de Guayaquil. El precio será un factor importante para analizar en esta sección ya que se pueden encontrar varias opciones en la ciudad de Guayaquil para construir una Dark Kitchen, algunas de las opciones más sugeridas son una casa, un almacén grande un patio donde tenga el espacio suficiente para colocar instrumentos de cocina industriales.

Análisis y diseño de una cocina industrial

La construcción de una Dark Kitchen se hace con el diseño especializado y profesional de una cocina industrial donde se cumplan todos los requisitos y especificaciones que necesita cualquier tipo de cafetería en el mercado, por lo que es importante conocer qué tipo de instrumentos de cocina y maquinaria se necesita para equipar una cocina

industrial. Es importante analizar cocinas industriales de otras cafeterías y recoger información a través de cotizaciones de las maquinarias e instrumentos de cocina que ofrece el mercado.

Determinación del personal necesario para el funcionamiento de la Dark Kitchen

En esta Dark Kitchen se tendrá que determinar el personal necesario para que funcione correctamente por eso es muy importante elegir el staff adecuado mediante las funciones que se necesitan en cada sección de la cocina industrial. Se analizarán puestos como un administrador financiero y un administrador de procesos, un director de pedidos, chefs para cada área de la cocina, asistentes de cocina y ayudantes de limpieza.

4.2.2 Características generales

- Registro de 2 marcas de boutiques de desayuno
- Modalidad delivery
- Precio: se fijará un precio de arriendo del espacio físico de la cocina que incluirá costos y gastos de funcionamiento de los equipos más la rentabilidad esperada por el inversionista.
- Sistema: contará con un área recepción de llamadas y mensajes para la aceptación de pedidos de los clientes y empresas de delivery.
- Tamaño del espacio: el espacio de la Dark Kitchen estará dividido por 2 ambientes de cocinas especializada y un espacio donde contará con maquinaria industrial de cocina que será compartida por las marcas.
- Tipo de boutiques de desayuno: se registrará 2 marcas de boutiques de desayuno que tengan una buena imagen en el mercado, sus productos cuenten con recetas y procesos establecidos donde no se perjudique la calidad de los productos.

4.2.3 Características técnicas.

Todo espacio de cocina industrial deberá contar con todas las medidas de seguridad, calidad, prevención de contaminación y disciplina gastronómica de tal forma que cumpla con las disposiciones legales establecida para este tipo de negocios. De acuerdo con los profesionales entrevistados y según la Universidad Interamericana para el Desarrollo

(Universidad Interamericana para el Desarrollo, n.d.) (anexo 1) un espacio de cocina debe contar con las siguientes características:

- Iluminación
- Sistema de prevención de incendios
- Extractores de grasa
- Sistema de ventilación adecuado
- Tratamiento adecuado de los desechos
- Seguir una línea de colores que identifiquen los utensilios de acuerdo con los productos para los que son destinados.
- Sistema de monitoreo de pedidos.

4.2.4 Logística

Una Dark Kitchen está dividida en 4 procesos:

Procesos de producción

En los procesos de producción de una Dark Kitchen se definirán los métodos de elaboración de cada producto en específico, al contar con múltiples cocinas especializadas en varios tipos de restaurantes, se definirá el proceso a seguir desde la receta requerida hasta los métodos de cocción y elaboración de cada plato a ofrecer.

Transporte de almacén y control de inventario

Este punto es muy importante ya que el modelo de negocio dependerá del exitoso control de inventario que se llevará a cabo con la finalidad de que ningún recurso o materia prima no escasee en las cocinas especializadas y se pueda producir los productos solicitados. El transporte de los alimentos y bebidas será crucial para el correcto almacenamiento a tiempo sin perjudicar la conservación de los alimentos necesarios para la producción.

Almacenamiento y conservación

El almacenamiento requiere de una tecnología y conocimientos especializados para un correcto mantenimiento de los alimentos en buen estado. Será necesaria la inversión en un congelador profesional donde se pueda canalizar distintas temperaturas de frío para los distintos productos almacenados. De igual manera, los conocimientos son una base

muy importante para el correcto manejo del almacenamiento y conservación de los alimentos en las cadenas de frío correctas.

Distribución de la mercancía.

La mercancía viene a ser el producto final producido por una Dark Kitchen con destino al cliente final. La distribución de la mercancía es un punto clave del modelo de negocio, gracias al uso de las nuevas tecnologías como el sistema GPS que ofrece la aplicación WhatsApp Bussines, los delivery pueden guiarse y enviar la mercancía al destino final en cuestión de pocos minutos gracias a la gestión de una central que recepta los pedidos y facilita la información requerida para entregar el producto.

4.2.5 Proveedor y aliados.

Los proveedores nos facilitaran los insumos necesarios para elaborar los productos solicitados. No contar con los proveedores adecuados podría retrasar la producción y perder confiabilidad de los clientes.

Redes sociales

Serán los medios necesarios para dar a conocer las marcas y productos que ofrece la Dark Kitchen para competir y ganar territorio en el mercado. Tenemos redes sociales como Facebook, Instagram y por último tik tok que este resultando ser una aplicación muy utilizada por la juventud y es una herramienta que está generando millones de ventas.

Arrendador

Contar con el espacio ideal para la construcción de una Dark Kitchen puede ser el primer paso difícil, es por eso por lo que hay que buscar un espacio físico donde no se vea perjudicada la producción por el cambio repentino de decisión del arrendatario u otras circunstancias. Establecer un contrato por un tiempo establecido para asegurar el funcionamiento de la Dark Kitchen.

4.3 Factibilidad Comercial

Dado que el tema a exponer no es de conocimiento común, pero en tendencia es importante realizar una investigación con fuentes primarias y secundarias confiables que

contengan información relacionada al modelo de negocio. Fuentes como tesis, sitios web, artículos o libros servirán para obtener información y analizar el proyecto. Posteriormente se realizará una investigación cualitativa mediante entrevistas realizadas a personas con características que se acerquen al giro de negocio y la información pueda ser útil.

El objetivo principal es evaluar cuan factible es desarrollar una propuesta de negocio de boutique de cafetería mediante el modelo Dark Kitchen, se realizará una investigación de mercado y análisis financiero para determinar su factibilidad de desarrollo en Guayaquil. Identificando las características de los negocios que podrían utilizar una Dark Kitchen conociendo sus preferencias para trabajar y limitantes de sus productos. Se realizó un trabajo de campo utilizando diferentes metodologías y técnicas de investigación utilizando fuentes primarias y secundarias para desarrollar análisis de información, cuadros y tablas que permitan un mejor entendimiento.

Por último, para conocer la opinión del funcionamiento de una Dark Kitchen se entrevistó a exportes de cocina con años de experiencia en el negocio gastronómico para recoger información valiosa que ayude al diseño y desarrollo del espacio de una cocina fantasma.

4.3.1 Población y muestra.

La población de este proyecto viene a ser todos los emprendedores y propietarios de negocios de comida dedicados a desayunos. Según el INEC existen 54,974 empresas dedicadas al sector de alojamiento y alimentos(INEC, 2012). Para el desarrollo de esta investigación de mercado se utilizó la metodología cualitativa recogiendo información de entrevista a expertos y emprendedores de los cuales deben cumplir ciertas características para ser tomados en cuenta. Estas radican en ofrecer un producto novedoso y alimenticio. Tener más de 3 meses ofreciendo los productos, es decir emprendedores nuevos, pero sobre todo emprendedores maduros y tener la aceptación del mercado.

Para las entrevistas a expertos deben tener al menos un título de gastronomía o estar en la etapa final de graduarse, experiencia en el mercado. Para este proyecto se

entrevistó a 10 emprendedores entre Santo Domingo y 10 expertos profesionales gastronómicos en Guayaquil.

4.3.2 Resultados.

De acuerdo en lo detallado en el marco metodológico, se estableció entrevistar a 10 emprendedores para obtener información necesaria como el funcionamiento, limpieza, exigencias de sus negocios y sobre la disposición de ofrecer sus productos en una Dark Kitchen. Mientras que la entrevista a expertos estuvo más dirigida sobre el comportamiento de un profesional al trabajar en una Dark Kitchen evaluando las consideraciones del tratamiento de una cocina. Apéndices A y B.

En las opiniones de los entrevistados se obtuvo que los emprendedores la mayoría desconocía sobre el concepto Dark Kitchen su funcionamiento y el objetivo de estas cocinas. A excepción de dos emprendimientos los cuales si conocían esta actividad y además sus negocios eran bajo la modalidad Dark Kitchen, la opinión de ellos fue muy valiosa ya que no solo compartieron sus experiencias, sino que además indicaron sus consideraciones dentro de la modalidad Dark Kitchen como es el caso de "FITGREEN" y "VEGAN CREAM".

La segunda pregunta consistía en la disposición a ofrecer sus productos en este modelo de negocio y la mayoría se encontraba interesados después de explicarlos los beneficios y características del negocio. La mayor parte de entrevistados estuvieron de acuerdo en trabajar con profesionales, tener menos responsabilidad de gestionar los productos, en compartir los espacios de cocinas con otras marcas. Por otro lado, la mitad de entrevistados estuvieron de acuerdo en compartir sus recetas bajo términos y condiciones mientras que la otra parte si la compartiesen. Por último, las exigencias dentro de una cocina fueron muy común entre los entrevistados detalles como la limpieza, orden y respeto entre los trabajadores.

En las entrevistas a expertos la opinión es esencial, 8 licenciados en gastronomía coincidieron en que la cultura gastronómica se debe mejorar a nivel de país, y que están dispuestos a implementar su conocimiento con todo trabajador que esté dispuesto a aprender. Sin embargo, cuando les consultamos si estarían dispuestos a trabajar para

empresas que recién están saliendo a la luz, todos coincidieron que por experiencia prefieren liderar sus cocinas y que los nuevos entrantes llegan con ideas que no siempre se pueden poner en funcionamiento dado ciertas normas de cocina, y que en muchos casos resulta no ponerse de acuerdo con las mismas.

4.4 Factibilidad Financiera

Para el desarrollo de esta sección se tomará en consideración el criterio profesional de los Chef encuestados en la investigación de mercado, la cual dio como resultado que cada espacio de cocina debe estar diseñado e implementado con los equipos y utensilios adecuados de tal forma que los procesos de preparación se lleven a cabo en tiempos y temperaturas correctas, garantizando así la calidad de los productos, seguridad alimenticia y satisfacción del cliente.

Se realizó una investigación de diseño del espacio físico, en el sector adjunto a la Aurora (satélite) que une Guayaquil con Samborondón y Daule, por ser un lugar estratégico de conexión entre ciudades que a futuro permita llegar a más consumidores. A este valor promedio del lugar se suma el costo de los equipos e instrumentos, lo cual nos permitió realizar un plan financiero proyectado de lo que sería el servicio de Dark Kitchen ofrecido por inversionistas que deseen alquilar estos espacios para empresas y/o emprendedores. Se utilizaron indicadores de rentabilidad para determinar si esta modalidad de negocio es realmente factible en el sector de boutiques de alimentos preparados.

Para evaluar la factibilidad financiera del concepto Dark Kitchen se analizaron tres alternativas construidas a partir de la información recabadas en la investigación de mercado y que permitieron conocer las siguientes barreras para el desarrollo de emprendimientos: a) Falta de recursos económicos de nuevos emprendedores, b) Complejidad en los procesos para la solicitud de financiamiento que están dirigidos a personas que tengan desarrollando una actividad económica por más de un año.

De acuerdo con estas especificaciones se analizará la factibilidad de una Dark Kitchen desde las siguientes perspectivas.

1. Evaluación general de la creación de 1 espacio de cocina equipado técnicamente para el desarrollo de un emprendimiento de cafetería sin atención al cliente para degustación inmediata del producto.
2. Evaluación financiera de la concentración de 2 espacios de cocina en un mismo lugar, que posteriormente serán alquilados para que dos emprendedores desarrollen sus actividades desde estas cocinas altamente equipadas.
 - a. Se realizó una evaluación financiera considerando que el espacio en donde se crearán las 2 Dark Kitchen, alquilado.
 - b. Evaluación Financiera de la creación del espacio para 2 cocinas comprando un espacio propio, que luego pueda ser rentado a los emprendedores.

En las tres alternativas vamos a considerar los siguientes equipos de cocina, el costo puede observarse en el Apéndice C.

Tabla 5

Equipos gastronómicos para la implementación de un espacio de cocina

Congelador 380 litro	1
Horno convección 4 niveles	1
Batidora Kitchen	2
Licuadaora 60 onzas	2
Picador	1
Mixer 35 cm 50 litros	1
Extractor	1
Mesas de Trabajo	2
Balanza digital 12kg	1
Broiler 24 PG 2 quemadores	1
Cafetera 2 Grupos volumétrica	1
Cocina 6 hornilla a Gas	1
Empacadora al vacío	1
Freidora eléctrica 2 pozos 10 litros	1
Juguera 3 tanques	1
Contenedor térmico 2 cuerpos verde (pc600n-08)	1
Dispensador de cremas y salsas baño maría 1/2 litro (1603)	3
Sistema de Acondicionamiento de Aire	1
Utensilios en general	1

4.4.1 Indicadores de rentabilidad utilizados

VAN: es un indicador que da como resultado el beneficio económico que se obtiene de un proyecto después de sus costos para un periodo determinado (GONZALEZ, 2021).

TIR: determina la tasa de rentabilidad del proyecto, si la tasa porcentual es alta quiere decir que es un negocio rentable, sin embargo, si la tasa es baja o inferior a las tasas de ahorro de un banco quiere decir que el negocio no es muy rentable (GONZALEZ, 2021).

PAY BACK: es una herramienta financiera que permite conocer el tiempo en el que se puede recuperar la inversión de un proyecto (VILLACORTA, 2021).

4.4.2 Estimación de la demanda

No existe datos oficiales de cuantos emprendimientos del sector HORECA cerraron sus locales durante la pandemia de COVID-19, sin embargo, la presidenta de la asociación de restaurantes del Guayas Francesca Ferrero, menciona en una entrevista a diario El Universo que antes de la pandemia tenían 253 marcas entre pequeñas y grandes, y que al final solo quedaron 80 marcas luego de que la organización se fue formalizando, de estas el 24% cerró sus locales. (Sección Economía Diario El Universo, 2021)

Sin embargo, muchas personas empezaron a desarrollar emprendimientos de comida desde las cocinas de sus casas, comercializar en línea, y luego entregar a domicilio, ya sea por medio de alguna cadena delivery u ofreciendo ellos mismos el servicio.

Es por esto por lo que al menos 3 de cada 10 emprendedores convirtieron, incluso sin saberlo, a sus propias cocinas en Dark Kitchen, por lo que este estudio pretende evaluar cuan factible es desarrollar este espacio de cocina con los equipos necesarios para que un emprendedor pueda preparar sus productos de la manera más adecuada posible.

4.4.3 Análisis de alternativas presentadas

Estimación de costos.

Alternativa 1. Creación de un espacio de cocina

Para los costos fijos se va a considerar un arriendo de un espacio físico valorado en \$ 1.800,00 mensuales, los servicios básicos serán cubiertos por el cliente ya que cada uno de ellos de acuerdo con su actividad, procesos de trabajo y cantidad de producción tendrá un uso particular de estos recursos.

La inflación del año 2021 se estableció en 1,94 % por lo que para efectos del estudio hemos considerado 2%.

Estos equipos tendrán una depreciación anual que se verá afectada por esta inflación, y adicionalmente también requieren de un mantenimiento para garantizar el buen desempeño de los mismos.

Tabla 6

Costos Fijos al final del año - Alternativa 1

Inflación	2%				
Costos Indirectos de Fabricación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación de Activos de Operación	\$ 3.193,68	\$ 3.193,68	\$ 3.193,68	\$ 3.193,68	\$ 3.193,68
Mantenimiento Estimado Anual	\$2.400,00	\$2.448,00	\$2.496,00	\$2.545,00	\$2.595,00
Alquiler	\$6.000,00	\$6.120,00	\$6.242,00	\$6.366,00	\$6.493,00
Total	\$11.593,68	\$11.761,68	\$11.931,68	\$12.104,68	\$12.281,68

Inversión del proyecto

La inversión del proyecto está focalizada en 2 secciones, siendo la primera los activos fijos que se necesitan para el funcionamiento y la adecuación del área.

Tabla 7*Activos Fijos - Alternativa 1*

Activos De Operación	Cantidad	Valor	Valor Total
Congelador 380 litro	1	\$ 626,74	\$ 626,74
Horno convección 4 niveles	1	\$ 948,92	\$ 948,92
Batidora Kitchen	2	\$ 665,28	\$ 1.330,56
Licuadaora 60 onzas	2	\$ 253,98	\$ 507,96
Picador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Mixer 35 cm 50 litros	1	\$ 718,47	\$ 718,47
Extractor	1	\$2.359,93	\$ 2.359,93
Mesas de Trabajo	2	\$ 630,00	\$ 1.260,00
Balanza Digital 12Kg	1	\$ 296,48	\$ 296,48
Broiler 24 PG 2 quemadores	1	\$ 861,54	\$ 861,54
Cafetera 2 Grupos volumétrica	1	\$4.445,27	\$ 4.445,27
Cocina 6 hornilla a Gas	1	\$1.137,02	\$ 1.137,02
Creperas	1	\$ 663,90	\$ 663,90
empacadora al vacío	1	\$1.651,10	\$ 1.651,10
freidora eléctrica 2 pozos 10 litros	1	\$ 513,41	\$ 513,41
juguera 3 tanques	1	\$1.532,81	\$ 1.532,81
Contenedor Térmico 2 Cuerpos Verde (Pc600n-08)	1	\$1.211,17	\$ 1.211,17
Dispensador De Cremas Y Salsas Baño María 1/2 Litro (1603)	3	\$ 124,31	\$ 372,93
Sistema de Acondicionamiento de Aire	1	\$20.000,00	\$20.000,00
Utensilios en general	1	\$2.044,17	\$ 2.044,17
Total			\$ 42.582,38

Los activos de gestión serán establecidos únicamente para el área de entrega de los productos.

Tabla 8*Activos de Gestión – Alternativa 1*

Activos de Gestión	Cantidad	Valor	Valor Total
Muebles de Oficina	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Aire Acondicionado	1	\$600,00	\$600,00
Total			\$1.600,00

A continuación, se detallan los gastos preoperativos que tiene relación con la parte legal donde se detallan los permisos y trámites para que pueda operar el proyecto.

Tabla 9*Gastos Pre-Operativos – Alternativa 1*

Gastos Pre Operativos	
Gastos de Adecuación	\$ 1.000,00
Diseño del Local	\$400,00
Registro de Marca	\$ 1.000,00
Trámites Legales	\$ 1.000,00
Permisos	\$800,00
Super Cía.	\$ 1.000,00
Total	\$ 5.200,00

El capital de trabajo representa una parte fundamental de la inversión y del inicio de un proyecto, para el desarrollo del presente trabajo se consideran los gastos y costos del primer año, y un ciclo de efectivo de 30 días.

Tabla 10*Capital de Trabajo - Alternativa 1*

Capital de Trabajo	
Costo Total (Costos Indirectos de fabricación Anual)	\$11.593,68
Gastos Administrativos	\$165,00
Gastos de Venta	\$500,00
Costo Anual Operativo CAO	\$12.008,68
Capital de Trabajo	\$ 987,01

Tabla 11*Plan de Inversión – Alternativa 1*

Activos De Operación	Valor Total
Total, Equipos de Operación	\$ 42.582,38
Activos de Gestión	
Muebles de Oficina	\$ 1.000,00
Aire Acondicionado	\$ 600,00
Total	\$ 1.600,00
Gastos Pre Operativos	
Gastos de Adecuación	\$ 1.000,00
Diseño del Local	\$ 400,00
Registro de Marca	\$ 1.000,00
Trámites Legales	\$ 1.000,00
Permisos	\$ 800,00
Super Cia.	\$ 1.000,00
Página Web	\$ -
Total	\$ 5.200,00
Costo Total (Costo de Venta para nosotros es Costo de Alquiler)	\$ 11.593,68
Gastos Administrativos	\$ 165,00
Gastos de Venta	\$ 250,00
Costo Anual Operativo CAO	\$ 12.008,68
Capital de Trabajo	\$ 987,01
Inversión Inicial	
Inversión Fija	\$ 44.182,38
Gastos Pre Operativos	\$ 5.200,00
Capital de Trabajo	\$ 987,01
Total, Inversión Inicial	\$ 50.369,39

Tomando en consideración los costos presupuestados por la empresa proveedora de equipos de cocina y la investigación de los gastos estimados de acuerdo con la factibilidad legal y técnica se establece que el proyecto necesita una inversión inicial de \$50.369,39 para ser ejecutado.

Conociendo los requerimientos financieros de las instituciones bancarias, se establece que el \$29.500,00 puede ser financiado por Banco Pacifico a una tasa efectiva anual del 14%, y la diferencia por capital propio. La tabla detalla de la simulación del préstamo se puede observar en el Apéndice D.

Flujo De Caja

Para determinar los ingresos se establece el arriendo del local técnicamente equipado en \$1.800,00, este valor ha sido determinado tomando en cuenta el valor promedio del mercado de un alquiler para locales comerciales, y los costos incurridos que un emprendedor tendría al mantener un local con servicio de atención al cliente, que en este modelo se eliminan basándose en el concepto de Dark Kitchen. Anualmente este valor incrementará de acuerdo con la inflación establecida para el estudio en 2%. El estado de resultados completo se puede observar en el Apéndice E.

Tabla 12

Estimación Anual de Ingresos - Alternativa 1

Periodos (año)	1	2	3	4	5
Precio de Sub- Arriendo	\$20.400,00	\$20.808,00	\$21.224,00	\$21.648,00	\$22.080,00
Cantidad	1	1	1	1	1
Total	\$20.400,00	\$20.808,00	\$21.224,00	\$21.648,00	\$22.080,00

Tabla 13*Flujo Financiero - Alternativa 1*

Periodos	0	1	2	3	4	5
<i>Actividad de operación</i>						
Utilidad Neta		\$ 535,37	\$6.648,64	\$7.665,62	\$8.800,90	\$10.070,26
Depreciación Operacional		\$3.193,68	\$3.193,68	\$3.193,68	\$3.193,68	\$ 3.193,68
Depreciación Administrativa		\$165,00	\$165,00	\$165,00	\$165,00	\$165,00
<i>Actividades de Inversión</i>						
Inversión Total	\$-50.369,39					
Actividades de Financiamiento	\$29.500,00	\$-4.381,01	\$-5.035,28	\$-5.787,26	\$-6.651,54	\$-7.644,90
<i>Valores Recuperables</i>						
Capital de Trabajo						\$ 987,01
Valor Residual de Activos No Corrientes						\$27.388,99
Flujo Neto	\$-20.869,39	\$-486,96	\$ 4.972,04	\$5.237,04	\$ 5.508,04	\$34.160,04
Flujo Acumulado	\$-20.869,39	\$-21.356,36	\$-16.384,32	\$-1.147,28	\$-5.639,24	\$28.520,80

INDICADORES FINANCIEROS

Para obtener los indicadores financieros de rentabilidad se realizó el cálculo CAPM para lo cual se consideró como tasa libre de riesgo al promedio de los bonos de Estados Unidos desde el 9 de diciembre 2021 al 14 de enero 2022 detalladas en el Anexo1, la beta promedio detallada en el Anexo 2 y la prima de riesgo país al 13 de enero 2022 según datos del Banco Central del Ecuador. Esto con el fin de determinar el costo de la deuda los cuales detallamos a continuación.

Tabla 14

Cálculo de Capital Asset Pricing Model

Datos para calcular CAPM	
Rf (tasa libre de riesgo)	1,55%
B Real Estate (Operations & Services)	1,15
Rm (tasa de mercado)	
Riesgo País	814
Prima de Riesgo	178,533333
% Riesgo País	8,14%
% Prima de Riesgo	1,79%
CAPM	11,75%

Para el cálculo del costo de la deuda se utilizó la siguiente formula

$$R_d * \frac{D}{E + D} * (1 - T)$$

Estos valores de CAPM se utilizarán en las alternativas 1, 2 y 3.

Tabla 15

Cálculo de Costo de Deuda – Alternativa 1

Costo de La Deuda	
Rd (tasa de Rendimiento Requerida Por los prestamistas o acreedores)	11,75%
D (Deuda)	\$29.500,00
E (Equity, Capital Social de los Accionistas)	\$21.000,00
T (Tasa de Impuestos Corporativa)	33,7%
Ke (CAPM)	11,75%
Inv. Total	\$50.369,39
Kd (tasa de la Deuda)	14%
Taxes	0,0%
Costo de la Deuda	13%

Tabla 16*Indicadores Financieros - Alternativa 1*

WACC	13%
VAN	\$ 8.035,14
TIR	22%
PayBack	5,17

Alternativa 2: Creación de dos espacios de cocina en un local arrendado

Para este escenario se prevé el alquiler de un espacio más grande en donde se puedan crear 2 cocinas igualmente equipadas para que operen en modalidad Dark Kitchen en el cual serán completamente independientes, pero compartirán el área de entrega de pedidos, por lo que para este escenario el costo de alquiler para la creación de estos espacios será de \$1.800,00.

Tabla 17*Costos Fijos - Alternativa 2*

Inflación	2%				
Costos Indirectos de Fabricación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación de Activos de Operación	\$ 6.387,36	\$ 6.387,36	\$ 6.387,36	\$ 6.387,36	\$ 6.387,36
Mantenimiento Estimado Anual	\$ 3.600,00	\$ 3.672,00	\$ 3.745,00	\$ 3.819,00	\$ 3.895,00
Alquiler	\$10.800,00	\$11.016,00	\$11.236,00	\$ 11460	\$ 11.689,00
Total	\$20.787,36	\$21.075,36	\$21.368,36	\$21.666,36	\$ 21.971,36

Los activos de gestión serán establecidos para el área de entrega de los productos.

Tabla 18*Activos de Gestión - Alternativa 2*

Activos de Gestión	Cantidad	Valor	Valor Total
Muebles de Oficina	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Aire Acondicionado	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total			\$ 2.500,00

Los gastos preoperativos tienen relación con la parte legal donde se detallan los permisos y trámites para que pueda operar el proyecto.

Tabla 19

Gastos Pre-Operativos - Alternativa 2

Gastos Pre Operativos	
Gastos de Adecuación	\$ 2.000,00
Diseño del Local	\$ 400,00
Registro de Marca	\$ 1.000,00
Trámites Legales	\$ 1.000,00
Permisos	\$ 800,00
Super Cia.	\$ 1.000,00
Total	\$ 6.200,00

El capital de trabajo representa una parte fundamental de la inversión y del inicio de un proyecto, para el desarrollo del presente trabajo se consideran los gastos y costos del primer año, y un ciclo de efectivo de 30 días.

Tabla 20

Capital de Trabajo - Alternativa 2

Capital de Trabajo	
Costo Total (Costos Indirectos de fabricación Anual)	\$ 20.787,36
Gastos Administrativos	\$ 262,50
Gastos de Venta	\$ 250,00
Costo Anual Operativo CAO	\$ 21.299,86
Capital de Trabajo	\$ 1.750,67

Tabla 21*Plan de Inversión - Alternativa 2*

Activos De Operación	Valor Total
Total de Activos de Operación - MODELO 2 COCINAS	\$ 85.164,76
Activos de Gestión	
Muebles de Oficina	\$ 1.000,00
Aire Acondicionado	\$ 600,00
Total	\$ 1.600,00
Gastos Pre Operativos	
Gastos de Adecuación	\$ 2.000,00
Diseño del Local	\$ 400,00
Registro de Marca	\$ 1.000,00
Trámites Legales	\$ 1.000,00
Permisos	\$ 800,00
Super Cía.	\$ 1.000,00
Total	\$ 6.200,00
Capital de Trabajo	
Costo Total (Costo de Venta para nosotros es Costo de Alquiler)	\$ 20.787,36
Gastos Administrativos	\$ 262,50
Gastos de Venta	\$ 250,00
Costo Anual Operativo CAO	\$ 21.299,86
Capital de Trabajo	\$ 1.750,67
Inversión Inicial	
Inversión Fija	\$ 87.664,76
Gastos Pre Operativos	\$ 6.200,00
Capital de Trabajo	\$ 1.750,67
Total, Inversión Inicial	\$ 95.615,43

De los \$95.615,43 de Inversión Inicial se establece que \$58.500,00 serán financiados por medio del sector bancario y la diferencia con capital propio. La simulación del financiamiento se encuentra detallado en el Apéndice F.

FLUJO DE CAJA

Para determinar los ingresos se establece el arriendo del local técnicamente equipado en \$1.700,00, este valor ha sido determinado tomando en cuenta el valor promedio del mercado de un alquiler para locales comerciales, y los costos incurridos que un emprendedor tendría al mantener un local con servicio de atención al cliente, que en este modelo se eliminan basándose en el concepto de Dark Kitchen.

Anualmente este valor incrementará de acuerdo con la inflación establecida para el estudio en 2%.

Tabla 22

Estimación Anual de Ingresos - Alternativa 2

Periodos	1	2	3	4	5
Precio de Sub-Arriendo	\$43.200,00	\$44.064,00	\$44.945,00	\$45.843,00	\$46.759,00

Tabla 23*Flujo Financiero - Alternativa 2*

Periodos	0	1	2	3	4	5
<i>Actividad de operación</i>						
Utilidad Neta		\$ 9.169,02	\$ 16.668,94	\$18.342,81	\$20.153,77	\$ 22.088,41
Depreciación Operacional		\$6.387,36	\$6.387,36	\$6.387,36	\$ 6.387,36	\$ 6.387,36
Depreciación Administrativa		\$ 262,5	\$ 262,5	\$ 262,5	\$ 262,5	\$ 262,5
<i>Actividades de Inversión</i>						
Inversión Total	\$-95.615,43					
Actividades de Financiamiento	\$58.500,00	\$-9.084,48	\$-10.236,62	\$-11.534,88	\$-12.997,79	\$-14.646,23
<u><i>Valores Recuperables</i></u>						
Capital de Trabajo						\$ 1.750,67
Valor Residual de Activos No Corrientes						\$ 54.415,48
Flujo Neto	\$ -37.115,43	\$ 6.734,40	\$ 13.082,18	\$ 13.457,79	\$ 13.805,84	\$ 70.258,18
Flujo Acumulado	\$ -37.115,43	\$ -30.381,04	\$ -17.298,85	\$ -3.841,07	\$ 9.964,77	\$ 80.222,95

INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 24

Cálculo de Costo de Deuda – Alternativa 2

Costo de La Deuda	
Rd (tasa de Rendimiento Requerida Por los prestamistas o acreedores)	11,75%
D (Deuda)	\$ 58.500,00
E (Equity, Capital Social de los Accionistas)	\$ 38.246,17
T (Tasa de Impuestos Corporativa)	33,7%
Ke (CAPM)	11,75%
Inv. Total	\$ 95.615,43
Kd (tasa de la Deuda)	12%
Taxes	10%
Costo de la Deuda	11%

Tabla 25

Cálculo de Costo de Deuda – Alternativa 2

WACC	11%
VAN	\$ 39.332,05
TIR	35%
PayBack	3,28

Alternativa 3: Creación de 2 espacios de Cocina en lugar propio.

Para este escenario incluimos la compra de un terreno y la creación de una edificación sobre la cual se van a crear estos dos espacios de cocina, valorados en \$60.000,00. Por lo que la inversión inicial del escenario anterior aumenta.

Tabla 26

Activos de Operación - Alternativa 3

Activos De Operación	Valor Total
Terreno	\$ 20.000,00
Edificio	\$ 40.000,00
Congelador 380 Litro	\$ 626,74
Horno Convección 4 Niveles	\$ 948,92
Batidora Kitchen	\$ 1.330,56
Licuadaora 60 Onzas	\$ 507,96
Picador	\$ 100,00
Mixer 35 Cm 50 Ltros	\$ 718,47
Extractor	\$ 2.359,93
Mesas De Trabajo	\$ 1.260,00
Balanza Digital 12Kg	\$ 296,48
Broiler 24 PG 2 Quemadores	\$ 861,54
Cafetera 2 Grupos Volumetrica	\$ 4.445,27
Cocina 6 Hornilla A Gas	\$ 1.137,02
Creperas	\$ 663,90
Empacadora Al Vacío	\$ 1.651,10
Freidora Eléctrica 2 Pozos 10 Ltros	\$ 513,41
Juguera 3 Tanques	\$ 1.532,81
Contenedor Térmico 2 Cuerpos Verde (Pc600n-08)	\$ 1.211,17
Dispensador De Cremas Y Salsas Baño María 1/2 Litro (1603)	\$ 372,93
Sistema De Acondicionamiento De Aire	\$ 20.000,00
Utensilios En General	\$ 2.044,17
Total	\$ 42.582,38
MODELO 2 COCINAS Con Espacio Propio	\$ 145.164,76
Activos De Gestión	
Muebles De Oficina	\$ 1.500,00
Aire Acondicionado	\$ 1.000,00
Total	\$ 2.500,00

Gastos Pre Operativos	
Gastos De Adecuación	\$ -
Diseño Del Local (Planos Arquitecto)	\$ 2.000,00
Registro De Marca	\$ 1.000,00
Trámites Legales	\$ 5.000,00
Permisos	\$ 3.000,00
Super Cía.	\$ 1.000,00
Total	\$ 12.000,00
Capital De Trabajo	
Costo Total (Costo De Venta Para Nosotros Es Costo De Alquiler)	\$ 9.987,36
Gastos Administrativos	\$262,50
Gastos De Venta	\$250,00
Costo Anual Operativo CAO	\$ 10.499,86
Capital De Trabajo	\$ 863,00
Inversión Inicial	
Inversión Fija	\$147.664,76
Gastos Pre Operativos	\$ 12.000,00
Capital De Trabajo	\$ 863,00
Total De Inversión Inicial	\$160.527,76

En este escenario al tener un espacio propio la Inversión Inicial aumenta, sin embargo, el costo de alquiler que se mostraba en el escenario 2 ya no es parte del análisis.

De los \$160.527,76 se espera financiar por medio de la banca privada \$96.000,00, y la diferencia con capital propio.

De esta manera el análisis de los costos varia, y se detallan a continuación.

Tabla 27

Costos Indirectos de Fabricación - Alternativa 3

Inflación	2%				
Costos Indirectos de Fabricación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación de Activos de operación	\$6.387,36	\$6.387,36	\$ 6.387,36	\$ 6.387,36	\$6.387,36
Mantenimiento Estimado Anual	\$3.600,00	\$3.672,00	\$3.745,00	\$3.819,00	\$3.895,00
Total	\$9.987,36	\$10.059,36	\$10.132,36	\$10.206,36	\$10.282,36

Se tienen Ingresos anuales por el alquiler de los dos espacios de cocina

Tabla 28*Ingresos Proyectados - Alternativa 3*

Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	inflación
Total, Ingresos	\$43.200,00	\$44.064,00	\$44.945,00	\$45.843,00	\$46.759,00	2%

Flujo Proyecto a 5 años**Tabla 29***Flujo Proyectado a 5 años - Alternativa 3*

Actividad de operación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$ 11.754,94	\$24.549,88	\$26.772,11	\$29.169,16	\$31.606,34
Depreciación Operacional		\$ 6.387,36	\$ 6.387,36	\$ 6.387,36	\$ 6.387,36	\$ 6.387,36
Depreciación Administrativa		\$262,5	\$262,5	\$262,5	\$262,5	\$262,5
Actividades de inversión						
inversión Total	\$-160.527,76					
Actividades de Financiamiento	\$96.500,00	\$-15.658,87	\$-17.298,56	\$-19.109,95	\$-21.111,01	\$-23.321,61
<u>Valores Recuperables</u>						
Capital de Trabajo						\$ 863,00
Valor Residual de Activos No Corrientes						\$ 114.415,48
Flujo Neto	\$ -64.027,76	\$ 2.745,92	\$ 13.901,18	\$ 14.312,02	\$ 14.708,01	\$ 130.213,06
Flujo Acumulado	\$ -64.027,76	\$ -61.281,84	\$ -47.380,66	\$ -33.068,64	\$ -18.360,63	\$ 111.852,43

INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 30

Cálculo de Costo de Deuda – Alternativa 3

Costo de La Deuda	
Rd (tasa de Rendimiento Requerida Por los prestamistas o acreedores)	11,75%
D (Deuda)	\$ 96.500,00
E (Equity, Capital Social de los Accionistas)	\$ 64.211,10
T (Tasa de Impuestos Corporativa)	33,7%
Ke (CAPM)	11,75%
Inv. Total	\$ 160.527,76
Kd (tasa de la Deuda)	10%
Taxes	13%
Costo de la Deuda	10%

Tabla 31

Indicadores Financieros - Alternativa 3

WACC	11%
VAN	\$ 39.332,05
TIR	35%
PayBack	3,28

CAPÍTULO 5

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Con base en la problemática bajo la cual se desarrolló esta investigación, Dark Kitchen surge como una alternativa que se ajusta a la realidad actual del emprendedor gastronómico, independiente de que su objetivo sea mejorar la calidad de sus productos o desarrollar el uso eficiente de recursos que permitan potenciar su crecimiento. Este concepto de cocinas prevé crear nuevas oportunidades de trabajo, tanto para inversionistas como también para emprendedores que disponen de poco capital o experiencia. Dark Kitchen es un término nuevo, pero dadas sus características, es un modelo demandado por diferentes tipos de clientes, tanto expertos como principiantes y requiere una inversión importante ya que para su funcionamiento se necesitan equipos especializados.

Referente al primer objetivo específico se concluye que las características que definen al modelo es tener un espacio de cocina profesional, pero sin espacio de atención al cliente para degustación inmediata del producto, llevando su comercialización a plataformas virtual que sirven como vitrinas digitales para llegar al consumidor. De acuerdo con el segundo objetivo específico podemos concluir que las barreras a las que se enfrentan los emprendedores en este sector dependen del cambio en el entorno, en la actualidad su mayor barrera es económica, debido al alto costo de los equipos, así como también por los múltiples requisitos de la banca para otorga financiamiento.

Los diferentes aspectos sobre los cuales se evaluó la factibilidad de este estudio determinaron que este modelo es factible desde el ámbito legal porque no existen leyes que prohíban su creación e implementación, esto nos llevó a la evaluación de la factibilidad desde el punto de vista comercial en donde se evidencia que el sector gastronómico, aun cuando enfrenta situaciones difíciles, logra mantenerse activo, por lo que las boutiques de desayuno pueden beneficiarse de este modelo, ya que es 80% menos inversión bajo la modalidad Dark Kitchen frente a la modalidad tradicional respondiendo de esta manera al tercer objetivo.

Desde el punto de vista financiero, se concluye que el modelo es rentable desde tres alternativas planteadas, por lo que muchos inversionistas pueden acceder a implementarlo obteniendo gran rentabilidad.

5.2 Recomendaciones

Para el presente estudio se recomienda a los emprendedores buscar especializarse en la preparación de los alimentos, o contratar personal capacitado para el desarrollo de esta actividad con el objetivo de entregar un producto de mejor calidad al consumidor final. Adicionalmente recomendamos que practiquen las técnicas gastronómicas adecuadas en todos los espacios de cocina establecidos, incluso en las de carácter doméstico donde muchos emprendedores empiezan sus negocios

BIBLIOGRAFÍA

- AD. (2019, October 18). *Robot Moley Robotics Es Un Chef Cocinero*.
<https://www.robotcocinero.net/robot-moley-robotics-es-un-chef-cocinero/>
- Alcaraz, R. (2015). *Emprendedor de Exito* (Jesús Mares Chacón, Ed.; Cuarta edición).
- Aswath Damodaran. (2022, January). *Betas by Sector (US)*.
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. (2020). *¿Que es un startup?*
<https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/que-es-una-startup>
- Cardozo, R. (2020, July 29). *Cómo el marketing digital puede ayudar a las empresas en tiempos de crisis*. <https://www.bbva.com/es/py/como-el-marketing-digital-puede-ayudar-a-las-empresas-en-tiempos-de-crisis/>
- Corporación Financiera Nacional CFN. (2017). *Ficha Sectorial: Sector Turístico-Nivel Nacional*.
- Coquillat, D. (2021, March 4). *Dark Kitchen: Guía completa para 2021*.
- Cotobal, J. S. (2021, June 22). *¿Qué es el coworking?* UNAC.
<https://unac.edu.mx/2021/06/22/que-es-el-coworking/>
- Crowe, S. (2021, October 19). *Spyce closes original robotic restaurant in Boston*.
therobotreport.com/spyce-closes-original-robotic-restaurant-in-boston/
- Datosmacro. (2022). *Bono de Estados Unidos a 10 años*.
<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Reforma a la ordenanza de tasa de Habilitación, Pub. L. No. 700 (2012).

- Guerrero, T. (2021, June 4). *La evolución del sector HORECA y su importancia para la industria del café*. <https://perfectdailygrind.com/es/2021/06/04/la-evolucion-del-sector-horeca-y-su-importancia-para-la-industria-del-cafe/>
- Gutiérrez de Alva, C. I. (2012). *Historia de la gastronomía*.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2021). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2020*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *CIIU 4.0*.
- Lasio Adriana Amaya Jack Zambrano Xavier Ordeñana, V., & Virginia Lasio Adriana Amaya Jack Zambrano Xavier Ordeñana, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor* (Vol. 2).
- Ley De Turismo, Pub. L. No. 97 (2014). www.lexis.com.ec
- Mechó Martínez, R. (2015). *Operaciones básicas en cafetería y bar*. www.sintesis.com
- Ministerio de Salud. (n.d.). *manual_de_transporte_de_alimentos*.
- MINISTERIO DE SALUD PUBLICA. (2016). *Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados*. www.lexis.com.ec
- Mohorte. (2019). *La irrupción del café casero: la epidemia está disparando las ventas directas y de cafeteras*. Magnet. <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/irrupcion-cafe-casero-epidemia-esta-disparando-ventas-directas-cafeteras>

RAE. (n.d.). Barista. In *Observatorio de palabras*. Retrieved February 7, 2022, from <https://www.rae.es/observatorio-de-palabras/barista>

Reconocimiento de Responsabilidad Nutricional, (2017).

Redacción APD. (2019, April 30). *¿Cuáles son los objetivos del marketing digital en las empresas?* APD. <https://www.apd.es/objetivos-del-marketing-digital/#:~:text=Los%20fines%20m%C3%A1s%20habituales%20pasan,o%20a%20mejora%20del%20ROI.>

Reglamento turístico de alimentos y bebidas, (2018). www.lexis.com.ec

Retos. (2018, December 4). *Delivery: significado de un paso crucial en la cadena de suministro*. Supply Chain y Business Intelligence.

Riquelme Leiva, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Riquelme, R. (2021, January 21). *Comercio electrónico creció 81% en 2020, asegura AMVO; un regreso a 2016, según datos de la Asociación de Internet*. EL ECONOMISTA. <https://www.economista.com.mx/empresas/Comercio-electronico-crecio-81-en-2020-asegura-AMVO-un-regreso-a-2016-segun-datos-de-la-Asociacion-de-Internet-20210127-0081.html>

Ruiz, S. (2021, February 26). *¿Son las “dark kitchen” el futuro de la restauración a domicilio en España?* BAZAAR. <https://www.harpersbazaar.com/es/cultura/viajes-planes/a35589513/dark-kitchen-que-son-futuro-comida-domicilio-espana/>

Sección Economía Diario El Universo. (2021, March 20). Restaurantes optaron por cerrar locales para salvar sus marcas durante la pandemia. *Diario El Universo*.

Tablas de cálculo de Impuesto a la Renta. (n.d.).

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (n.d.). *Estructura física de la cocina.*

APÉNDICES

Apéndice A

Preguntas a emprendedores

Pregunta 1:

¿Ha escuchado usted el termino Dark Kitchen o cocina fantasma? ¿Sabe que significa el concepto Dark Kitchen?

Pregunta 2:

¿Estaría dispuesto a trabajar con una Dark Kitchen?

Pregunta 3:

¿Le gustaría tener la responsabilidad o que un profesional gestione sus productos? ¿Por qué?

Pregunta 4:

¿Le gustaría poder contratar a personal certificado en gastronomía o es suficiente un personal con experiencia en cocina?

Pregunta 5:

¿Está dispuesto a compartir el espacio de producción en la cocina con otras marcas?

Pregunta 6:

¿Compartiría sus recetas? ¿Por qué si o por qué no? ¿Bajo qué términos estaría dispuesto a compartir sus recetas?

Pregunta 7:

¿Si no está dispuesto a trabajar en una Dark Kitchen, por qué no lo haría?

Pregunta 8:

¿Cuáles son sus exigencias dentro de la cocina?

Tabla 32 Resultados de entrevista a emprendedores

Preguntas Emprendedores	1	2	3	4	5	6	7
Mayte Sánchez	No	Si	Si	Si	Si	No	Limpieza
Israel Tejada	Si	Si	Si	No	No	No	Aseo
Adriana Vaca	No	No	Si	No	Si	Si	Limpieza
Dayar Olmedo	No	Si	Si	Si	No	No	Limpieza
Juan Vega	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Responsabilidad
Fitgreen	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Limpieza
Enchocla2	No	Si	Si	No	Si	Si	Organización
Vegan Cream	Si	Si	Si	Si	No	No	Limpieza
Paul Guzman	No	Si	Si	No	Si	Si	Organización
Pamela Moreno	No	Si	Si	No	Si	Si	Aseo

Apéndice B

Entrevista a Chef Profesionales

¿Conoce la definición de Dark Kitchen?

DK es un modelo de negocio gastronómico, en donde se utiliza el espacio físico de una cocina para preparar productos de una o varias empresas, pero sin atención al público, es decir no tendrán un lugar donde atender al cliente para que ellos degusten su comida al instante.

¿Siendo profesional estaría dispuesta(o) a trabajar en una DK?

- Si
 - ¿Desearía ser Chef Principal o aceptaría ser SubChef? ¿Por qué?
 - Si la respuesta es Chef Principal
 - ¿Estaría dispuesto a trabajar únicamente con profesionales y/o estudiantes de gastronomía, o aceptaría tener a su cargo a personal sin ningún tipo de conocimiento en el área?
 - Si acepta a personas que no saben del tema
 - ¿Compartiría sus conocimientos con alguien que no conozca los principios básicos de una cocina, o únicamente daría instrucciones?
 - ¿Trabajaría para nuevos emprendimientos? ¿Por qué?
 - ¿trabajaría únicamente para restaurantes ya reconocidos?
 - Dentro de la categoría restaurantes reconocidos tenemos muchas cadenas de comida rápida, típica, o de vanguardia. En la mayoría de los casos se evidencia los estratos económicos a los cuales está dirigida la oferta. ¿Considera que el conocimiento de un profesional en gastronomía debe emplearse solo para los restaurantes cuya demanda es la clase media o alta?
 - ¿Considera importante para el desarrollo de platos o postres muy elaborados, y ricos en ingredientes, el poder adquisitivo de la demanda, o su paladar?
- No ¿Por qué?

¿Cuáles son sus exigencias dentro de su cocina?

Apéndice C

Equipos de Cocina Profesionales - Cotización para efectos de estudio.

Tabla 33 Equipos de Cocina Profesional – Cotización

Activos De Operación	Valor
Congelador 380 litros	\$ 626,74
Horno convección 4 niveles	\$ 948,92
Batidora Kitchen	\$ 665,28
Licuadaora 60 onzas	\$ 253,98
Picador	\$ 100,00
Mixer 35 cm 50 litros	\$ 718,47
Extractor	\$ 2.359,93
Mesas de trabajo	\$ 630,00
Balanza Digital 12kg	\$ 296,48
Broiler 24 pg. 2 quemadores	\$ 861,54
Cafetera 2 grupos volumétrica	\$ 4.445,27
Cocina 6 hornilla a gas	\$ 1.137,02
Creperas	\$ 663,90
Empacadora al vacío	\$ 1.651,10
Freidora eléctrica 2 pozos 10 litros	\$ 513,41
Juguera 3 tanques	\$ 1.532,81
Contenedor térmico 2 cuerpos verde (pc600n-08)	\$ 1.211,17
Dispensador de cremas y salsas baño maría 1/2 litro (1603)	\$ 124,31
Sistema de acondicionamiento de aire	\$ 20.000,00
Utensilios en general	\$ 2.044,17

Apéndice D

Tabla de amortización – Alternativa 1

Para el presente estudio se tomó en consideración la tasa del banco Pacifico la cual establece el 14% de interés por montos hasta \$30.000,00.

Tabla 34 *Detalles de Financiamiento Bancario – Simulación para alternativa 1*

Préstamo al Banco	\$ 29.500,00
Periodos (meses)	60
Tasa Efectiva anual	14%
Pago (cuota mensual)	\$686,41

Nota. Esta información representa una simulación para efectos de estudio, su validez no está establecida como documento legal o solicitante de crédito.

Tabla 35 *Tabla de Amortización – Simulación para alternativa 1*

Periodo	Pago	Interés	Capital Amortizado	Saldo
0				\$ 29.500,00
1	\$ 686,41	\$ 344,17	\$ 342,25	\$ 29.157,75
2	\$ 686,41	\$ 340,17	\$ 346,24	\$ 28.811,51
3	\$ 686,41	\$ 336,13	\$ 350,28	\$ 28.461,23
4	\$ 686,41	\$ 332,05	\$ 354,37	\$ 28.106,87
5	\$ 686,41	\$ 327,91	\$ 358,50	\$ 27.748,37
6	\$ 686,41	\$ 323,73	\$ 362,68	\$ 27.385,69
7	\$ 686,41	\$ 319,50	\$ 366,91	\$ 27.018,77
8	\$ 686,41	\$ 315,22	\$ 371,19	\$ 26.647,58
9	\$ 686,41	\$ 310,89	\$ 375,52	\$ 26.272,05
10	\$ 686,41	\$ 306,51	\$ 379,91	\$ 25.892,15
11	\$ 686,41	\$ 302,08	\$ 384,34	\$ 25.507,81
12	\$ 686,41	\$ 297,59	\$ 388,82	\$ 25.118,99
13	\$ 686,41	\$ 293,05	\$ 393,36	\$ 24.725,63
14	\$ 686,41	\$ 288,47	\$ 397,95	\$ 24.327,68
15	\$ 686,41	\$ 283,82	\$ 402,59	\$ 23.925,09
16	\$ 686,41	\$ 279,13	\$ 407,29	\$ 23.517,80
17	\$ 686,41	\$ 274,37	\$ 412,04	\$ 23.105,76
18	\$ 686,41	\$ 269,57	\$ 416,85	\$ 22.688,92
19	\$ 686,41	\$ 264,70	\$ 421,71	\$ 22.267,21
20	\$ 686,41	\$ 259,78	\$ 426,63	\$ 21.840,58
21	\$ 686,41	\$ 254,81	\$ 431,61	\$ 21.408,97
22	\$ 686,41	\$ 249,77	\$ 436,64	\$ 20.972,33
23	\$ 686,41	\$ 244,68	\$ 441,74	\$ 20.530,59
24	\$ 686,41	\$ 239,52	\$ 446,89	\$ 20.083,70
25	\$ 686,41	\$ 234,31	\$ 452,10	\$ 19.631,60
26	\$ 686,41	\$ 229,04	\$ 457,38	\$ 19.174,22

27	\$	686,41	\$	223,70	\$	462,71	\$	18.711,51
28	\$	686,41	\$	218,30	\$	468,11	\$	18.243,40
29	\$	686,41	\$	212,84	\$	473,57	\$	17.769,82
30	\$	686,41	\$	207,31	\$	479,10	\$	17.290,72
31	\$	686,41	\$	201,73	\$	484,69	\$	16.806,03
32	\$	686,41	\$	196,07	\$	490,34	\$	16.315,69
33	\$	686,41	\$	190,35	\$	496,06	\$	15.819,63
34	\$	686,41	\$	184,56	\$	501,85	\$	15.317,78
35	\$	686,41	\$	178,71	\$	507,71	\$	14.810,07
36	\$	686,41	\$	172,78	\$	513,63	\$	14.296,44
37	\$	686,41	\$	166,79	\$	519,62	\$	13.776,82
38	\$	686,41	\$	160,73	\$	525,68	\$	13.251,14
39	\$	686,41	\$	154,60	\$	531,82	\$	12.719,32
40	\$	686,41	\$	148,39	\$	538,02	\$	12.181,30
41	\$	686,41	\$	142,12	\$	544,30	\$	11.637,00
42	\$	686,41	\$	135,77	\$	550,65	\$	11.086,35
43	\$	686,41	\$	129,34	\$	557,07	\$	10.529,28
44	\$	686,41	\$	122,84	\$	563,57	\$	9.965,71
45	\$	686,41	\$	116,27	\$	570,15	\$	9.395,56
46	\$	686,41	\$	109,61	\$	576,80	\$	8.818,76
47	\$	686,41	\$	102,89	\$	583,53	\$	8.235,23
48	\$	686,41	\$	96,08	\$	590,34	\$	7.644,90
49	\$	686,41	\$	89,19	\$	597,22	\$	7.047,68
50	\$	686,41	\$	82,22	\$	604,19	\$	6.443,49
51	\$	686,41	\$	75,17	\$	611,24	\$	5.832,25
52	\$	686,41	\$	68,04	\$	618,37	\$	5.213,88
53	\$	686,41	\$	60,83	\$	625,58	\$	4.588,29
54	\$	686,41	\$	53,53	\$	632,88	\$	3.955,41
55	\$	686,41	\$	46,15	\$	640,27	\$	3.315,14
56	\$	686,41	\$	38,68	\$	647,74	\$	2.667,40
57	\$	686,41	\$	31,12	\$	655,29	\$	2.012,11
58	\$	686,41	\$	23,47	\$	662,94	\$	1.349,17
59	\$	686,41	\$	15,74	\$	670,67	\$	678,50
60	\$	686,41	\$	7,92	\$	678,50	\$	-0,00

Nota. Esta información representa una simulación para efectos de estudio, su validez no está establecida como documento legal o solicitante de crédito.

Apéndice E

Tabla 36 Estado de Resultados - Alternativa 1

Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 21.600,00	\$ 22.032,00	\$22.472,00	\$ 22.921,00	\$ 23.379,00
Costo de Ventas	\$ 11.593,68	\$ 11.761,68	\$11.931,68	\$ 12.104,68	\$ 12.281,68
Utilidad Bruta	\$ 10.006,32	\$ 10.270,32	\$10.540,32	\$ 10.816,32	\$ 11.097,32
Gastos Administrativos	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00
Gastos de Ventas	\$ 250,00	\$ 255,00	\$ 260,00	\$ 265,00	\$ 270,00
Utilidad Operativa	\$ 9.591,32	\$ 9.850,32	\$10.115,32	\$ 10.386,32	\$ 10.662,32
Gastos Pre Operativos	\$ 5.200,00				
Gastos Financieros	\$ 3.855,95	\$ 3.201,68	\$ 2.449,70	\$ 1.585,42	\$ 592,06
UAITE	\$ 535,37	\$ 6.648,64	\$ 7.665,62	\$ 8.800,90	\$ 10.070,26
Participación de Trabajadores 15%					
Utilidad Grabable	\$ 535,37	\$ 6.648,64	\$ 7.665,62	\$ 8.800,90	\$ 10.070,26
Impuesto a la Renta como persona Natural	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	\$ 535,37	\$ 6.648,64	\$ 7.665,62	\$ 8.800,90	\$ 10.070,26

Apéndice F

Tabla de amortización – Alternativa 2

Para el presente estudio se tomó en consideración la tasa bancaria del 12%.

Tabla 37 *Detalles de Financiamiento Bancario – Simulación para alternativa 2*

Préstamo al Banco	\$58.500,00
Periodos (meses)	60
Tasa Efectiva anual	12%
Pago (cuota mensual)	\$1.301,30

Nota. Esta información representa una simulación para efectos de estudio, su validez no está establecida como documento legal o solicitante de crédito.

Tabla 38 *Tabla de Amortización – Simulación para alternativa 2*

Periodo	Pago	Interés	Capital Amortizado	Saldo
0				\$ 58.500,00
1	\$ 1.301,30	\$ 585,00	\$ 716,30	\$ 57.783,70
2	\$ 1.301,30	\$ 577,84	\$ 723,46	\$ 57.060,24
3	\$ 1.301,30	\$ 570,60	\$ 730,70	\$ 56.329,54
4	\$ 1.301,30	\$ 563,30	\$ 738,00	\$ 55.591,53
5	\$ 1.301,30	\$ 555,92	\$ 745,38	\$ 54.846,15
6	\$ 1.301,30	\$ 548,46	\$ 752,84	\$ 54.093,31
7	\$ 1.301,30	\$ 540,93	\$ 760,37	\$ 53.332,94
8	\$ 1.301,30	\$ 533,33	\$ 767,97	\$ 52.564,97
9	\$ 1.301,30	\$ 525,65	\$ 775,65	\$ 51.789,32
10	\$ 1.301,30	\$ 517,89	\$ 783,41	\$ 51.005,92
11	\$ 1.301,30	\$ 510,06	\$ 791,24	\$ 50.214,67
12	\$ 1.301,30	\$ 502,15	\$ 799,15	\$ 49.415,52
13	\$ 1.301,30	\$ 494,16	\$ 807,14	\$ 48.608,38
14	\$ 1.301,30	\$ 486,08	\$ 815,22	\$ 47.793,16
15	\$ 1.301,30	\$ 477,93	\$ 823,37	\$ 46.969,79
16	\$ 1.301,30	\$ 469,70	\$ 831,60	\$ 46.138,19
17	\$ 1.301,30	\$ 461,38	\$ 839,92	\$ 45.298,27
18	\$ 1.301,30	\$ 452,98	\$ 848,32	\$ 44.449,95
19	\$ 1.301,30	\$ 444,50	\$ 856,80	\$ 43.593,15
20	\$ 1.301,30	\$ 435,93	\$ 865,37	\$ 42.727,78
21	\$ 1.301,30	\$ 427,28	\$ 874,02	\$ 41.853,76
22	\$ 1.301,30	\$ 418,54	\$ 882,76	\$ 40.971,00
23	\$ 1.301,30	\$ 409,71	\$ 891,59	\$ 40.079,41
24	\$ 1.301,30	\$ 400,79	\$ 900,51	\$ 39.178,90
25	\$ 1.301,30	\$ 391,79	\$ 909,51	\$ 38.269,39

26	\$	1.301,30	\$	382,69	\$	918,61	\$	37.350,78
27	\$	1.301,30	\$	373,51	\$	927,79	\$	36.422,99
28	\$	1.301,30	\$	364,23	\$	937,07	\$	35.485,92
29	\$	1.301,30	\$	354,86	\$	946,44	\$	34.539,48
30	\$	1.301,30	\$	345,39	\$	955,91	\$	33.583,58
31	\$	1.301,30	\$	335,84	\$	965,46	\$	32.618,11
32	\$	1.301,30	\$	326,18	\$	975,12	\$	31.642,99
33	\$	1.301,30	\$	316,43	\$	984,87	\$	30.658,12
34	\$	1.301,30	\$	306,58	\$	994,72	\$	29.663,40
35	\$	1.301,30	\$	296,63	\$	1.004,67	\$	28.658,74
36	\$	1.301,30	\$	286,59	\$	1.014,71	\$	27.644,02
37	\$	1.301,30	\$	276,44	\$	1.024,86	\$	26.619,16
38	\$	1.301,30	\$	266,19	\$	1.035,11	\$	25.584,06
39	\$	1.301,30	\$	255,84	\$	1.045,46	\$	24.538,60
40	\$	1.301,30	\$	245,39	\$	1.055,91	\$	23.482,68
41	\$	1.301,30	\$	234,83	\$	1.066,47	\$	22.416,21
42	\$	1.301,30	\$	224,16	\$	1.077,14	\$	21.339,07
43	\$	1.301,30	\$	213,39	\$	1.087,91	\$	20.251,16
44	\$	1.301,30	\$	202,51	\$	1.098,79	\$	19.152,37
45	\$	1.301,30	\$	191,52	\$	1.109,78	\$	18.042,60
46	\$	1.301,30	\$	180,43	\$	1.120,87	\$	16.921,72
47	\$	1.301,30	\$	169,22	\$	1.132,08	\$	15.789,64
48	\$	1.301,30	\$	157,90	\$	1.143,40	\$	14.646,23
49	\$	1.301,30	\$	146,46	\$	1.154,84	\$	13.491,40
50	\$	1.301,30	\$	134,91	\$	1.166,39	\$	12.325,01
51	\$	1.301,30	\$	123,25	\$	1.178,05	\$	11.146,96
52	\$	1.301,30	\$	111,47	\$	1.189,83	\$	9.957,13
53	\$	1.301,30	\$	99,57	\$	1.201,73	\$	8.755,40
54	\$	1.301,30	\$	87,55	\$	1.213,75	\$	7.541,65
55	\$	1.301,30	\$	75,42	\$	1.225,88	\$	6.315,77
56	\$	1.301,30	\$	63,16	\$	1.238,14	\$	5.077,63
57	\$	1.301,30	\$	50,78	\$	1.250,52	\$	3.827,10
58	\$	1.301,30	\$	38,27	\$	1.263,03	\$	2.564,08
59	\$	1.301,30	\$	25,64	\$	1.275,66	\$	1.288,42
60	\$	1.301,30	\$	12,88	\$	1.288,42	\$	0,00

Nota. Esta información representa una simulación para efectos de estudio, su validez no está establecida como documento legal o solicitante de crédito.

Apéndice G

Tabla 39 Estado de Resultados - Alternativa 2

Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 43.200,00	\$ 44.064,00	\$44.945,00	\$ 45.843,00	\$ 46.759,00
Costo de Ventas	\$ 20.787,36	\$ 21.075,36	\$21.368,36	\$ 21.666,36	\$ 21.971,36
Utilidad Bruta	\$ 22.412,64	\$ 22.988,64	\$23.576,64	\$ 24.176,64	\$ 24.787,64
Gastos Administrativos	\$ 262,50	\$ 262,50	\$ 262,50	\$ 262,50	\$ 262,50
Gastos de Ventas	\$ 250,00	\$ 255,00	\$ 260,00	\$ 265,00	\$ 270,00
Utilidad Operativa	\$ 21.900,14	\$ 22.471,14	\$23.054,14	\$ 23.649,14	\$ 24.255,14
Gastos Pre Operativos	\$ 6.200,00				
Gastos Financieros	\$ 6.531,12	\$ 5.378,98	\$ 4.080,72	\$ 2.617,81	\$ 969,37
UAITE	\$ 9.169,02	\$ 17.092,16	\$18.973,42	\$ 21.031,33	\$ 23.285,78
Participación de Trabajadores 15%					
Utilidad Grabable	\$ 9.169,02	\$ 17.092,16	\$18.973,42	\$ 21.031,33	\$ 23.285,78
Impuesto a la Renta como persona Natural	\$ -	\$ 423,22	\$ 630,61	\$ 877,56	\$ 1.197,37
Utilidad Neta	\$ 9.169,02	\$ 16.668,94	\$18.342,81	\$ 20.153,77	\$ 22.088,41

Tabla 40 Impuesto a la Renta - Alternativa 2

Utilidad Grabable	\$ 9.169,02	\$ 17.092,16	\$ 18.973,42	\$21.031,33	\$23.285,78
Fracción Básica (Valor Fijo)	\$ -	\$ 155,00	\$ 515,00	\$ 515,00	\$ 949,00
Valor Variable (tasa marginal)	\$ -	\$ 268,22	\$ 115,61	\$ 362,56	\$ 248,37
Impuesto a la Renta como persona Natural	\$ -	\$ 423,22	\$ 630,61	\$ 877,56	\$ 1.197,37

Nota: Para el Estado de resultados integrales se tomó en consideración los porcentajes detallados por el Servicio de Rentas Internas ver Anexo 1

Apéndice H

Tabla de amortización – Alternativa 3

Para el presente estudio se tomó en consideración la tasa bancaria del 10%.

Tabla 41 *Detalles de Financiamiento Bancario – Simulación para alternativa 3*

Préstamo al Banco	\$96.500,00
Periodos (meses)	60
Tasa Efectiva anual	10%
Pago (cuota mensual)	\$2.050,34

Nota. Esta información representa una simulación para efectos de estudio, su validez no está establecida como documento legal o solicitante de crédito.

Tabla 41 *Tabla de Amortización – Simulación para alternativa 3*

Periodo	Pago	Interés	Capital Amortizado	Saldo
0				\$ 96.500,00
1	\$ 2.050,34	\$ 804,17	\$ 1.246,17	\$ 95.253,83
2	\$ 2.050,34	\$ 793,78	\$ 1.256,56	\$ 93.997,27
3	\$ 2.050,34	\$ 783,31	\$ 1.267,03	\$ 92.730,24
4	\$ 2.050,34	\$ 772,75	\$ 1.277,59	\$ 91.452,65
5	\$ 2.050,34	\$ 762,11	\$ 1.288,23	\$ 90.164,42
6	\$ 2.050,34	\$ 751,37	\$ 1.298,97	\$ 88.865,45
7	\$ 2.050,34	\$ 740,55	\$ 1.309,79	\$ 87.555,65
8	\$ 2.050,34	\$ 729,63	\$ 1.320,71	\$ 86.234,94
9	\$ 2.050,34	\$ 718,62	\$ 1.331,72	\$ 84.903,23
10	\$ 2.050,34	\$ 707,53	\$ 1.342,81	\$ 83.560,42
11	\$ 2.050,34	\$ 696,34	\$ 1.354,00	\$ 82.206,41
12	\$ 2.050,34	\$ 685,05	\$ 1.365,29	\$ 80.841,13
13	\$ 2.050,34	\$ 673,68	\$ 1.376,66	\$ 79.464,46
14	\$ 2.050,34	\$ 662,20	\$ 1.388,14	\$ 78.076,33
15	\$ 2.050,34	\$ 650,64	\$ 1.399,70	\$ 76.676,62
16	\$ 2.050,34	\$ 638,97	\$ 1.411,37	\$ 75.265,26
17	\$ 2.050,34	\$ 627,21	\$ 1.423,13	\$ 73.842,13
18	\$ 2.050,34	\$ 615,35	\$ 1.434,99	\$ 72.407,14
19	\$ 2.050,34	\$ 603,39	\$ 1.446,95	\$ 70.960,19
20	\$ 2.050,34	\$ 591,33	\$ 1.459,00	\$ 69.501,18
21	\$ 2.050,34	\$ 579,18	\$ 1.471,16	\$ 68.030,02
22	\$ 2.050,34	\$ 566,92	\$ 1.483,42	\$ 66.546,60
23	\$ 2.050,34	\$ 554,55	\$ 1.495,78	\$ 65.050,81
24	\$ 2.050,34	\$ 542,09	\$ 1.508,25	\$ 63.542,56
25	\$ 2.050,34	\$ 529,52	\$ 1.520,82	\$ 62.021,75
26	\$ 2.050,34	\$ 516,85	\$ 1.533,49	\$ 60.488,25
27	\$ 2.050,34	\$ 504,07	\$ 1.546,27	\$ 58.941,98
28	\$ 2.050,34	\$ 491,18	\$ 1.559,16	\$ 57.382,83
29	\$ 2.050,34	\$ 478,19	\$ 1.572,15	\$ 55.810,68
30	\$ 2.050,34	\$ 465,09	\$ 1.585,25	\$ 54.225,43

31	\$	2.050,34	\$	451,88	\$	1.598,46	\$	52.626,96
32	\$	2.050,34	\$	438,56	\$	1.611,78	\$	51.015,18
33	\$	2.050,34	\$	425,13	\$	1.625,21	\$	49.389,97
34	\$	2.050,34	\$	411,58	\$	1.638,76	\$	47.751,21
35	\$	2.050,34	\$	397,93	\$	1.652,41	\$	46.098,80
36	\$	2.050,34	\$	384,16	\$	1.666,18	\$	44.432,62
37	\$	2.050,34	\$	370,27	\$	1.680,07	\$	42.752,55
38	\$	2.050,34	\$	356,27	\$	1.694,07	\$	41.058,48
39	\$	2.050,34	\$	342,15	\$	1.708,19	\$	39.350,29
40	\$	2.050,34	\$	327,92	\$	1.722,42	\$	37.627,87
41	\$	2.050,34	\$	313,57	\$	1.736,77	\$	35.891,10
42	\$	2.050,34	\$	299,09	\$	1.751,25	\$	34.139,85
43	\$	2.050,34	\$	284,50	\$	1.765,84	\$	32.374,01
44	\$	2.050,34	\$	269,78	\$	1.780,56	\$	30.593,45
45	\$	2.050,34	\$	254,95	\$	1.795,39	\$	28.798,06
46	\$	2.050,34	\$	239,98	\$	1.810,36	\$	26.987,70
47	\$	2.050,34	\$	224,90	\$	1.825,44	\$	25.162,26
48	\$	2.050,34	\$	209,69	\$	1.840,65	\$	23.321,61
49	\$	2.050,34	\$	194,35	\$	1.855,99	\$	21.465,61
50	\$	2.050,34	\$	178,88	\$	1.871,46	\$	19.594,15
51	\$	2.050,34	\$	163,28	\$	1.887,06	\$	17.707,10
52	\$	2.050,34	\$	147,56	\$	1.902,78	\$	15.804,32
53	\$	2.050,34	\$	131,70	\$	1.918,64	\$	13.885,68
54	\$	2.050,34	\$	115,71	\$	1.934,63	\$	11.951,06
55	\$	2.050,34	\$	99,59	\$	1.950,75	\$	10.000,31
56	\$	2.050,34	\$	83,34	\$	1.967,00	\$	8.033,30
57	\$	2.050,34	\$	66,94	\$	1.983,40	\$	6.049,91
58	\$	2.050,34	\$	50,42	\$	1.999,92	\$	4.049,98
59	\$	2.050,34	\$	33,75	\$	2.016,59	\$	2.033,39
60	\$	2.050,34	\$	16,94	\$	2.033,39	\$	0,00

Apéndice I

Tabla 42 Estado de Resultados - Alternativa 3

Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 43.200,00	\$ 44.064,00	\$44.945,00	\$ 45.843,00	\$ 46.759,00
Costo de Ventas	\$ 9.987,36	\$ 10.059,36	\$10.132,36	\$ 10.206,36	\$ 10.282,36
Utilidad Bruta	\$ 33.212,64	\$ 34.004,64	\$34.812,64	\$ 35.636,64	\$ 36.476,64
Gastos Administrativos	\$ 262,50	\$ 262,50	\$ 262,50	\$ 262,50	\$ 262,50
Gastos de Ventas	\$ 250,00	\$ 255,00	\$ 260,00	\$ 265,00	\$ 270,00
Utilidad Operativa	\$ 32.700,14	\$ 33.487,14	\$34.290,14	\$ 35.109,14	\$ 35.944,14
Gastos Pre Operativos	\$ 12.000,00				
Gastos Financieros	\$ 8.945,20	\$ 7.305,52	\$ 5.494,13	\$ 3.493,07	\$ 1.282,47
UAITE	\$ 11.754,94	\$ 26.181,63	\$28.796,01	\$ 31.616,07	\$ 34.661,67
Participación de Trabajadores 15%					
Utilidad Grabable	\$ 11.754,94	\$ 26.181,63	\$28.796,01	\$ 31.616,07	\$ 34.661,67
Impuesto a la Renta como persona Natural	\$ -	\$ 1.631,74	\$ 2.023,90	\$ 2.446,91	\$ 3.055,33
Utilidad Neta	\$ 11.754,94	\$ 24.549,88	\$26.772,11	\$ 29.169,16	\$ 31.606,34

Tabla 43 Impuesto a la Renta - Alternativa 3

Utilidad Grabable	\$ 11.754,94	\$ 26.181,63	\$ 28.796,01	\$31.616,07	\$34.661,67
Fracción Básica (Valor Fijo)	\$ -	\$ 949,00	\$ 949,00	\$ 949,00	\$ 2.449,00
Valor Variable (tasa marginal)	\$ -	\$ 682,74	\$ 1.074,90	\$ 1.497,91	\$ 606,33
Impuesto a la Renta como persona Natural	\$ -	\$ 1.631,74	\$ 2.023,90	\$ 2.446,91	\$ 3.055,33

Nota: Para el Estado de resultados integrales se tomó en consideración los porcentajes detallados por el Servicio de Rentas Internas ver Anexo 3

ANEXOS

Anexo 1

Fecha	Rendimiento	Var.
14/1/2022	1,77%	0,06
13/1/2022	1,71%	-0,02
12/1/2022	1,73%	-0,02
11/1/2022	1,75%	-0,03
10/1/2022	1,78%	0,01
7/1/2022	1,77%	0,04
6/1/2022	1,73%	0,03
5/1/2022	1,71%	0,04
4/1/2022	1,67%	0,04
3/1/2022	1,63%	0,12
2/1/2022	1,51%	0
31/12/2021	1,51%	0
30/12/2021	1,52%	-0,03
29/12/2021	1,54%	0,06
28/12/2021	1,48%	0
27/12/2021	1,48%	0
26/12/2021	1,49%	-0,01
23/12/2021	1,49%	0,04
22/12/2021	1,46%	-0,03
21/12/2021	1,49%	0,07
20/12/2021	1,42%	0,04
19/12/2021	1,38%	-0,02
17/12/2021	1,40%	-0,02
16/12/2021	1,42%	-0,04
15/12/2021	1,46%	0,02
14/12/2021	1,44%	0,02
13/12/2021	1,42%	-0,07
12/12/2021	1,49%	0
10/12/2021	1,49%	0
9/12/2021	1,49%	-0,02
Promedio	1,55%	0,93%

Nota: Bonos de US tomados de (Datosmacro, 2022)

Anexo 2

Fecha	Prima Riesgo	Var.
14/1/2022	181	0,15
13/1/2022	181	1,6
12/1/2022	179	2
11/1/2022	177	-4,6
10/1/2022	182	0,15
7/1/2022	181	1,3
6/1/2022	180	-2,15
5/1/2022	182	2,7
4/1/2022	180	4,25
3/1/2022	175	6
31/12/2021	169	-0,7
30/12/2021	170	-2,6
29/12/2021	173	1
28/12/2021	172	-0,7
27/12/2021	172	-2,2
23/12/2021	175	-0,3
22/12/2021	175	-4,2
21/12/2021	179	1,05
20/12/2021	178	-0,3
17/12/2021	178	0
16/12/2021	178	-3,5
15/12/2021	182	1,2
14/12/2021	181	-0,3
13/12/2021	181	-2,25
10/12/2021	183	-1,15
9/12/2021	184	1,05
8/12/2021	183	-1,95
7/12/2021	185	3,7
6/12/2021	182	3,6
3/12/2021	178	-4,45
Promedio	178,5333	

Nota: Primas de Riesgos tomada de (Aswath Damodaran, 2022)

Anexo 3

AÑO 2022 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
0	11.310,00	0	0%
11.310,01	14.410,00	0	5%
14.410,01	18.010,00	155	10%
18.010,01	21.630,00	515	12%
21.630,01	31.630,00	949	15%
31.630,01	41.630,00	2.449	20%
41.630,01	51.630,00	4.449	25%
51.630,01	61.630,00	6.949	30%
61.630,01	100.000,00	9.949	35%
100.000,01	en adelante	23379	37%

Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal
tras la pandemia COVID 19 publicada en el 3S.R.O. 587 de
29/11/2021

Figura 1. Tabla de Impuestos SRI tomada de (Tablas de Cálculo de Impuesto a La Renta, *n.d.*)