

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Estrategia de productos evitando desperdicios en parrillas al costo

ADMI-1122

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de empresas

Presentado por:

Nicole Mercedes Del Rosario Carrasco

Zaida Antonela Baque Holguín

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

Dedicatoria

El presente proyecto lo dedico a Dios, por su guía y fortaleza en cada etapa de mi vida. A mis padres, Marco y Carmen, y a mis hermanos, cuyo apoyo incondicional me ha dado la fuerza y el respaldo necesario para alcanzar mis objetivos. Sin su esfuerzo y enseñanzas, no habría logrado llegar hasta aquí. Todos mis logros son y seguirán siendo por ustedes.

A mi abuelo Juan, cuya alegría y palabras de aliento fueron un impulso constante para alcanzar esta meta. Y a mis amados abuelos, Gladys, Nery y Colón, quienes desde el cielo han sido mi inspiración y guía en este camino.

Finalmente, dedico este proyecto a mis adorados perritos, que me acompañaron hasta altas horas en cada tarea, brindándome su calma y amor incondicional. Aunque ahora estén en el cielo, siempre vivirán en mi corazón.

Nicole Mercedes Del Rosario Carrasco

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico primero a dios por escuchar mis palabras cada día, llenarme de fé y soporte para seguir adelante. A mis padres, Ney y Zaida, por trabajar día y noche, llegar a casa con lo necesario para no preocuparme por nada con tal de seguir con mis objetivos, dejarme con total libertad en tomar decisiones y poder formar la mujer que soy ahora. A mi abuelito Florencio y mi hermano Ney, desde el cielo me envían mensajes de fortaleza y me cuidan con todo su corazón, A mis sobrinos Joseph Y Jorgen, siendo tan pequeños, los veo y recuerdo todo lo que tengo que seguir luchando por amor a ellos. A mi tía Yalile, que me escucho muchas veces, me envió fuerzas desde lejos, pero siempre estuvo pendiente de mí.

Zaida Antonela Baque Holguín

Agradecimientos

A mi padre, Marco, por cuidarme y acompañarme en todo momento, por guiarme y hacerme creer que soy capaz de todo. A mi madre, Carmen, quien con su amor, fortaleza y sabios consejos ha sido un pilar fundamental en mi vida.

A Nicole A., Milena S., Milka S. y Génesis O., porque la verdadera hermandad no siempre viene de la sangre, sino del alma. Gracias por ser mi refugio en días difíciles, por sus palabras de aliento cuando más las necesitaba y por celebrar conmigo cada pequeño logro.

A Bryan, por ser una pareja excepcional, por su paciencia, amor y comprensión en cada momento, impulsándome siempre a dar lo mejor de mí.

Agradezco a mi profesora de materia integradora por sus consejos y apoyo constante, que fueron clave en mi crecimiento académico y personal.

Nicole Mercedes Del Rosario Carrasco

Agradecimientos

Agradezco a mis padres Ney y Zaida por creer en mí, A Jennifer F, por ser la mejor hermana que tengo, escucharme, ayudarme y compartir conmigo cuando más lo necesitaba. Fabián por su inmenso amor, fortaleza y apoyo por cada paso que doy. A Angie M, Milena M, Victor R, Dallyana C, por conversar conmigo, escucharme y hacerme saber que los verdaderos momentos existen. A mis hermanos, por ser un ejemplo claro de superación. A mis amigos de la universidad y familiares por cada grano de arena que me dieron para seguir adelante. A mi tutora por guiarme y aconsejarme cada paso de este proyecto.

Zaida Antonela Baque Holguín

Declaración Expresa

Nosotras, Nicole Mercedes Del Rosario Carrasco y Zaida Antonela Baque Holguín, acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 16 de octubre del 2024.



Nicole M. Del Rosario C.



Zaida A. Baque H.

Evaluadores

MBA. Ivonne Antonieta Martín Moreno

Profesor de Materia

Resumen

El presente estudio analiza estrategias para reducir el desperdicio en el restaurante “Parrillas al costo” enfocándose en la optimización de productos de baja demanda. El objetivo es desarrollar propuestas estratégicas que mejoren la gestión de inventario y la oferta gastronómica, promoviendo la sostenibilidad y rentabilidad del negocio. La investigación se justifica en la necesidad de minimizar costos operativos, optimizar el uso de recursos y fortalecer la percepción de la marca ante los clientes.

La metodología aplicada fue de enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo. Se llevaron a cabo encuestas a clientes, colaboradores y expertos del sector gastronómico; y observaciones directas. Asimismo, se emplearon herramientas como el análisis FODA, la matriz CANVAS y técnicas de identificación de *insights* para una comprensión integral del problema.

Los resultados revelaron que la baja demanda de ciertos productos genera desperdicios significativos, afectando la eficiencia operativa. Además, se identificó que los clientes valoran las iniciativas sostenibles y que, estrategias como la optimización del menú y el aprovechamiento de residuos orgánicos para biogás, pueden mejorar la gestión del restaurante.

Se concluye que la implementación de prácticas sostenibles y el rediseño de la oferta contribuirán a reducir desperdicios, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la imagen de la marca. Se recomienda establecer alianzas estratégicas para la reutilización de residuos y potenciar la comunicación de estas iniciativas con los clientes.

Palabras clave: Gestión de desperdicios, sostenibilidad, optimización de inventario, estrategias gastronómicas.

Abstract

The present study analyzes strategies to reduce waste at the restaurant “Parrillas al Costo,” focusing on the optimization of low-demand products. The objective is to develop strategic proposals that improve inventory management and the culinary offering, promoting both sustainability and business profitability. The research is justified by the need to minimize operating costs, optimize resource use, and strengthen the brand’s perception among customers.

The applied methodology follows a mixed approach, combining qualitative and quantitative analysis. Surveys were conducted with customers, employees, and experts in the gastronomic sector, along with direct observations. Additionally, tools such as SWOT analysis, the CANVAS model, and insight identification techniques were used for a comprehensive understanding of the problem.

The results revealed that the low demand for certain products generates significant waste, affecting operational efficiency. Moreover, it was identified that customers value sustainable initiatives and that strategies such as menu optimization and the use of organic waste for biogas can enhance restaurant management.

It is concluded that implementing sustainable practices and redesigning the offer will help reduce waste, improve operational efficiency, and strengthen brand image. It is recommended to establish strategic alliances for waste reutilization and enhance communication of these initiatives to customers.

Keywords: Waste management, sustainability, inventory optimization, gastronomic strategies.

Índice

<i>Abreviaturas</i>	13
<i>Índice de figuras</i>	14
<i>Índice de tablas</i>	15
Capítulo 1	18
1.1 Introducción	19
1.2 Descripción del Problema	20
1.3 Justificación del Problema	20
1.4 Objetivos	21
1.4.1 Objetivo general.....	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5 Marco teórico	22
1.5.1 Desperdicio de alimentos en el sector gastronómico	22
1.5.2 Estrategias de gestión de desperdicios	23
1.5.3 Economía circular en la gastronomía.....	24
1.5.4 Modelos de negocio en el sector gastronómico	24
1.5.5 Estrategias para el manejo de productos con baja demanda	25
1.5.6 Cultura organizacional y sostenibilidad.....	25
1.5.7 Prácticas sostenibles similares en el sector gastronómico latinoamericano	25
1.5.8 Responsabilidad social corporativa en restaurantes.....	27
1.5.9 Análisis del comportamiento del consumidor en el sector gastronómico.....	27
Capítulo 2	28
2.1 Metodología	29
2.2 Delimitación	29
2.3 Tipo de investigación	29
2.3.1 Enfoque cualitativo	30
2.3.2 Enfoque cuantitativo	30
2.3.3 Diseño exploratorio – descriptivo	30
2.4 Análisis estratégico y diagnóstico	31

2.4.1 Mapa de actores	31
2.4.2 Análisis preliminar basado en investigaciones exploratorias	33
2.4.3 Matriz FODA	33
2.4.4 Matriz CANVAS del consumidor.....	34
2.5 Técnica Satura y Agrupa.....	34
2.5.1 Lluvia de ideas	35
2.5.2 Identificación de Insights.....	36
2.6 Levantamiento de información	37
2.6.1 Cálculo de muestra.....	37
2.6.2 Encuestas.....	37
2.6.3 Observación directa	38
2.7 Matriz Impacto – Dificultad	38
2.8 Prototipo	39
2.8.1 Validación de prototipo.....	39
2.9 Matriz de Feedback	39
Capítulo 3	41
3.1 Resultados y análisis	42
3.1.1 Delimitación.....	42
3.1.2 Tipo de investigación.....	42
3.2 Análisis estratégico y diagnóstico	42
3.2.1 Mapa de Actores	42
3.2.2 Análisis preliminar basado en investigaciones exploratorias	44
3.2.3 Matriz FODA	45
3.2.4 Matriz CANVAS del consumidor.....	46
3.3 Técnica Satura y Agrupa.....	47
3.3.1 Lluvia de ideas	47
3.3.2 Identificación de Insights.....	49
3.4 Levantamiento de información	49
3.4.1 Cálculo de muestra.....	49
3.4.2 Encuestas.....	50
3.4.3 Observación directa	52

3.5 Matriz Impacto – Dificultad	53
3.6 Prototipo	54
3.6.1 Validación de prototipo.....	55
3.7 Matriz de Feedback	56
<i>Capítulo 4</i>	58
4.1 Conclusiones y recomendaciones.....	59
4.1.1 Conclusiones	59
4.1.2 Recomendaciones	60
<i>Referencias.....</i>	61
<i>Anexos</i>	64

Abreviaturas

ARCSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
CANVAS	Matriz para gestión estratégica y analizar una empresa
ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
PC	Parrillas al Costo

Índice de figuras

Ilustración 1. Mapa de actores [Fuente: Elaboración propia,2024]	44
Ilustración 2. Matriz FODA [Fuente: Elaboración propia,2024].....	46
Ilustración 3. Matriz CANVAS [Fuente: Elaboración propia,2024]	47
Ilustración 4. Matriz de Impacto- Dificultad [Fuente: Elaboración propia,2024]	53
Ilustración 5. Matriz Feedback [Fuente: Elaboración propia,2024]	57

Índice de tablas

Tabla 1. Actores directos [Fuente: Elaboración propia,2024]	32
Tabla 2. Actores indirectos [Fuente: Elaboración propia,2024]	32
Tabla 3. Edad [Fuente: Encuestas a clientes].....	73
Tabla 4. Tiempo laboral [Fuente: Encuestas a clientes]	73
Tabla 5. Frecuencia de visitas [Fuente: Encuestas a clientes]	73
Tabla 6. Conocer restaurante [Fuente: Encuestas a clientes].....	74
Tabla 7. Menu del restaurante [Fuente: Encuestas a clientes]	74
Tabla 8. Eleccion del menu [Fuente: Encuestas a clientes]	74
Tabla 9. Expectativas [Fuente: Encuestas a clientes]	75
Tabla 10. Eleccion de productos [Fuente: Encuestas a clientes]	75
Tabla 11. Percepcion del producto [Fuente: Encuestas a clientes]	75
Tabla 12. Productos menos aceptados [Fuente: Encuestas a clientes].....	76
Tabla 13. Promocion [Fuente: Encuestas a clientes]	76
Tabla 14. Informacion de practicas sostenibles [Fuente: Encuestas a clientes]	76
Tabla 15. Puesto de trabajo [Fuente: Encuestas a colaboradores]	77
Tabla 16. Tiempo laboral [Fuente: Encuestas a colaboradores]	77
Tabla 17. Producto de poca demanda [Fuente: Encuestas a colaboradores]	77
Tabla 18. Desperdicio de alimentos [Fuente: Encuestas a colaboradores]	78
Tabla 19. Productos disponibles [Fuente: Encuestas a colaboradores]	78
Tabla 20. Comentarios negativos [Fuente: Encuestas a colaboradores].....	78
Tabla 21. Factores que influyen en baja demanda [Fuente: Encuestas a colaboradores]	79
Tabla 22. Rediseñar el menu [Fuente: Encuestas a colaboradores].....	79
Tabla 23. Politica de aprovechamiento [Fuente: Encuestas a colaboradores]	79

Tabla 24. Capacitacion [Fuente: Encuestas a colaboradores].....	80
Tabla 25. Tiempo de labor [Fuente: Encuestas a colaboradores]	80
Tabla 26. Combinacion de marketing [Fuente: Encuestas a colaboradores]	80
Tabla 27. Productos del menu [Fuente: Encuestas a colaboradores].....	81
Tabla 28. Destino de productos preparados [Fuente: Encuestas a colaboradores]	81
Tabla 29. Frecuencia de desperdicios [Fuente: Encuestas a colaboradores]	81
Tabla 30. Productos que mas se desperdician [Fuente: Encuestas a colaboradores].....	82
Tabla 31. Procedimientos [Fuente: Encuestas a colaboradores].....	82
Tabla 32. Capacitacion de practicas [Fuente: Encuestas a colaboradores].....	82
Tabla 33. Importancia de reducir desperdicios [Fuente: Encuestas a colaboradores]	83
Tabla 34. Sugerencias [Fuente: Encuestas a colaboradores]	83
Tabla 35. Rediseñar menu [Fuente: Encuestas a colaboradores].....	84
Tabla 36. Herramientas [Fuente: Encuestas a colaboradores]	84
Tabla 37. Cargo [Fuente: Encuestas a expertos].....	85
Tabla 38. Cargo actual [Fuente: Encuestas a expertos]	85
Tabla 39. Labor [Fuente: Encuestas a expertos].....	85
Tabla 40. Situacion actual [Fuente: Encuestas a expertos].....	86
Tabla 41. Productos que generan desperdicios [Fuente: Encuestas a expertos]	86
Tabla 42. Procedimientos [Fuente: Encuestas a expertos].....	86
Tabla 43. Capacitaciones [Fuente: Encuestas a expertos]	86
Tabla 44. Iniciativas sostenibles [Fuente: Encuestas a expertos]	87
Tabla 45. Marketing [Fuente: Encuestas a expertos].....	87
Tabla 46. Canales de comunicación [Fuente: Encuestas a expertos].....	87
Tabla 47. Reputacion [Fuente: Encuestas a expertos]	88
Tabla 48. Guarniciones [Fuente: Encuestas a expertos]	88

Tabla 49. Ajustar opciones de menu [Fuente: Encuestas a expertos].....	88
Tabla 50. Gestion de desperdicios [Fuente: Encuestas a expertos]	88
Tabla 51. Venta de desperdicios [Fuente: Encuestas a expertos]	89
Tabla 52. Colaboracion [Fuente: Encuestas a expertos].....	89
Tabla 53. Viabilidad de estrategias [Fuente: Encuestas a expertos].....	89
Tabla 54. Recomendaciones [Fuente: Encuestas a expertos]	90
Tabla 55. Marketing Digital [Fuente: Encuestas a expertos].....	90
Tabla 56. Aceptacion de productos [Fuente: Encuestas a expertos].....	90
Tabla 57. Cambio de recetas [Fuente: Encuestas a expertos].....	91
Tabla 58. Satisfaccion de clientes [Fuente: Encuestas a expertos].....	91
Tabla 59. Implementacion de Biogas [Fuente: Encuestas a expertos].....	91

Capítulo 1

1.1 Introducción

En el sector gastronómico, continuamente existen retos para alinear sus ofertas con las preferencias de los consumidores, mismos que buscan experiencias distintas a las habituales, personalizadas y con alta calidad. La empresa “Parrillas al costo” presenta un concepto centrado en la venta de carnes al costo, donde brinda una experiencia única al cliente mediante la selección de su corte de carne y personalizar su acompañamiento. Este enfoque les permite posicionarse como referentes en el mercado incluso en ciudades donde es común el consumo de asados, como Guayaquil.

El restaurante de Parrilla al costo permite a los clientes seleccionar su corte de carne, implicando que el cliente no paga por la preparación de los alimentos, siendo que este tipo de modelo de negocio se apoya en tendencias actuales, lo que puede atraer a un público más amplio y diverso, promoviendo una experiencia interactiva y personalizada en la que el cliente es el protagonista, integrando la guarnición o acompañantes a su gusto.

Al ofrecer cocina gratuita, el restaurante puede compensar sus costos a través de otros ingresos, como la venta de bebidas, acompañamientos o postres. La elección del corte de carne y su calidad influyen directamente los costos operativos. La gestión eficiente del inventario y la reducción de desperdicios son cruciales para la sostenibilidad del negocio.

Sin embargo, pese al éxito de la empresa se han presentado índices de baja demanda en algunos de sus productos, lo que genera desafíos en el ámbito operativo, costos y entre los más esenciales el desperdicio de alimentos. Estos problemas, no solo afectan la rentabilidad, sino que también pueden impactar la percepción del cliente sobre la marca.

Para poder desarrollar una estrategia es fundamental identificar las razones detrás de la problemática, que permitan no solo reducir costos sino mejorar la oferta y con ello mejorar la experiencia del consumidor; así como brindar opciones para que la empresa cuente con ingresos adicionales.

La sostenibilidad y eficiencia operativa son aspectos considerados para las estrategias de las empresas, en especial en el sector de alimentos y bebidas. Al reducir los desperdicios no solo se reducen costos, adicional se muestra un compromiso con prácticas responsables, que a su vez les genera valor.

Este estudio, busca desarrollar opciones estratégicas para reducir los desperdicios de la empresa, explorando enfoques innovadores. Se busca proponer soluciones que minimicen costos asociados al desperdicio, y fortalecer la relación de la empresa con los clientes y su entorno; contribuyendo a un modelo de negocio eficiente y sostenible.

1.2 Descripción del Problema

La empresa Parrillas al costo, o como la llamaremos más adelante PC, es una cadena de restaurantes con un concepto culinario de carnes al costo, que brinda una experiencia gastronómica de primer nivel para el consumidor. Pero, pese a su éxito, hay productos dentro de los ofertados con baja demanda del consumidor. Estos productos al ser poco demandados generan diversos inconvenientes para la empresa, desde costos de mantenimiento de inventario y operativos hasta un posible desperdicio de recursos dado que PC se encarga de la producción directa de sus proteínas.

El problema se enfoca en la empresa PC, aunque puede afectar a todo el sector gastronómico y, en su mayoría, a quienes tienen una gran variedad de productos.

1.3 Justificación del Problema

La falta de aceptación de algunos productos implica no solo una oferta desalineada con las preferencias del consumidor, sino también gastos innecesarios relacionados con la apertura diaria y el mantenimiento del inventario de productos poco demandados.

Ante este problema se busca que la empresa identifique y comprenda las razones detrás de la baja demanda de dichos productos; y a su vez, no tener costos asociados por pérdidas de inventario o desperdicio de alimentos perecibles. Con lo mencionado anteriormente, se integra el doceavo objetivo de desarrollo sostenible que busca garantizar modalidades de una producción y consumo responsables.

Implementar una solución efectiva permitirá optimizar tanto la atención al cliente como la oferta de productos. Esto no solo contribuirá a mejorar la experiencia del consumidor, sino que fortalecerá el posicionamiento de la marca en la mente del cliente, creando una mayor conexión emocional y lealtad hacia el restaurante. Por otra parte, facilitará el convertir este problema en oportunidades que les permitan generar ingresos y así atraer a nuevas oportunidades dentro del mercado ecuatoriano; de esta manera se abarca el octavo objetivo de desarrollo sostenible el cual busca promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar propuestas estratégicas para los productos de baja demanda, mediante un análisis cuantitativo y cualitativo, con el fin de que se generen oportunidades de ingresos adicionales para la empresa.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar factores clave que influyan en productos de baja demanda para el desarrollo de propuestas alineadas con las necesidades del mercado.

2. Establecer opciones viables para la orientación de los productos de baja demanda hacia mercados alternativos maximizando su potencial de ingresos y fomentando el crecimiento sostenible de la empresa.
3. Optimizar la gestión de inventario de productos de baja demanda reduciendo los desperdicios y aumentando la rentabilidad.

1.5 Marco teórico

A lo largo de esta sección, se abordan conceptos clave que fundamentan las estrategias para la disminución de desperdicios; así como la sostenibilidad en el sector gastronómico proporcionando una base sólida para comprender los desafíos y oportunidades del sector. Mediante los apartados desarrollados, se exploran prácticas y modelos de negocio que pueden potenciar la eficiencia y rentabilidad en restaurantes. De igual manera, se evidencia el impacto positivo de adoptar un enfoque sostenible.

1.5.1 Desperdicio de alimentos en el sector gastronómico

Los desperdicios de alimentos en el sector gastronómico constituyen un desafío ambiental y a su vez económico, ya que la mayoría de los alimentos que llevan un proceso para el consumo termina en desechos sin su aprovechamiento en totalidad. Según Valencia (2023), un restaurante promedio puede llegar a desechar hasta 2.5 kilos de desperdicios por día; contribuyendo negativamente al impacto ambiental. También sugiere que, para disminuir estos desperdicios se deberían implementar prácticas de gestión de inventario, un almacenamiento adecuado y rediseñar el menú de manera que permita una mayor eficiencia en el uso de los insumos ofertados.

Con un enfoque en restaurantes de alta cocina, esta problemática de desperdicios se intensifica dado los estándares de calidad y presentación que deben manejar durante todo su

proceso de producción. Los desperdicios se producen en distintas etapas como lo son: abastecimiento, almacenamiento, producción, entre otras. De igual manera, se considera que adoptar prácticas de conservación y rotación de productos permitiría optimizar el uso de insumos y así disminuir pérdidas, fomentando la sostenibilidad. (Loveday y Corbacho, 2024)

1.5.2 Estrategias de gestión de desperdicios

La gestión de desperdicios en el sector gastronómico ha cobrado una relevancia creciente, no solo en sostenibilidad, sino como un componente esencial para la eficiencia operativa y mejoras en la rentabilidad. La reducción de dichos desperdicios disminuye costos y a su vez responde a las necesidades de un manejo responsable de los recursos; asimismo se mantiene en sintonía con las expectativas de los consumidores.

Un estudio realizado en restaurantes de gastronomía típica en la ciudad de Quito revela que la falta de gestión adecuada y los limitados registros de datos sobre desperdicios impactan de manera negativa la sostenibilidad de estos establecimientos, generando un desperdicio que puede ser evitado. Estos factores resaltan la importancia de educar a todo el personal, desde propietarios hasta meseros, sobre el valor de llevar registros y analizar los procesos productivos para posteriormente identificar áreas de mejora y reducir pérdidas. (Benalcazar y Valdés, 2023)

La investigación de Fernández (2021), destaca que la adopción de prácticas de reducción de desperdicios en restaurantes permite la optimización de procesos de producción y reducir costos de operación hasta en un 20%. De la misma manera García (2020), explora en su tesis sobre modelos de gestión de inventarios para restaurantes la influencia de la rotación de productos en la eficiencia operativa. Su estudio encontró que aquellos restaurantes que utilizan métodos de rotación y planificación de inventarios logran una disminución del 15% en desperdicios anuales, lo que impacta positivamente en los márgenes de rentabilidad. Esto lleva a que, la correcta identificación de los productos de baja demanda, según el autor, permite

ajustar la oferta de las empresas, eliminando aquellos productos que representen altos costos y bajos beneficios.

1.5.3 Economía circular en la gastronomía

La economía circular se plantea como una alternativa sostenible, buscando un enfoque de mantener los productos, componentes y materiales en circulación dentro de la economía el mayor tiempo posible, optimizando recursos y disminuyendo el impacto ambiental. Además, este modelo propone una regeneración de los materiales o reutilización de forma continua, promoviendo la conservación de recursos y la reducción de desperdicios. (Cerdá y Khalilova, 2016)

En términos de economía circular, la adopción de sistemas de producción eficientes como la reutilización de recursos y la minimización de residuos es clave en la industria gastronómica. Este respalda el aprovechamiento de partes de alimentos que normalmente se desecharían, así como el compostaje de residuos orgánicos. Se destaca que estas prácticas favorecen la sostenibilidad del modelo de negocio, generando nuevos productos a partir de subproductos y aportando beneficios económicos y medioambientales. (Fernández y Vallejo, 2023)

1.5.4 Modelos de negocio en el sector gastronómico

La gastronomía ecuatoriana es una de las más variadas y ricas de América Latina, influenciada por la geografía diversa con la que cuenta el país abarcando las diferentes regiones de este. En particular, la gastronomía guayaquileña destaca por su énfasis en productos marinos, así como en platos de carne, como los tradicionales asados. Según Mieles (2020), la gastronomía de Guayaquil no solamente refleja una fusión de tradiciones, sino que se ha convertido en un atractivo turístico que resalta la identidad y cultura local generando dinamismo económico mediante el turismo gastronómico. Este enfoque es clave para

restaurantes como Parrillas al Costo, que aprovechan el consumo de carne y la experiencia culinaria interactiva como una forma de conectar con los consumidores locales y turistas.

1.5.5 Estrategias para el manejo de productos con baja demanda

Diversos estudios han explorado la importancia de la calidad en la gastronomía. Según Ruesta (2019), “Las empresas integran en sus procesos productivos la calidad y el sabor de los productos, que contribuyen al desarrollo sostenible de los restaurantes”. Otros autores como Benalcazar y Valdés (2023), explican que “Abordar el desperdicio alimentario es esencial para combatir el hambre, aliviar la demanda de recursos naturales y mitigar el impacto ambiental”.

1.5.6 Cultura organizacional y sostenibilidad

La cultura organizacional se incluye como un pilar para un desarrollo sostenible favorable dentro de cada empresa, resultando de vital importancia para el mejoramiento de las condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales de la misma, así como el fortalecimiento de fenómenos sociopsicológicos tales como: la comunicación, el liderazgo, el clima laboral, las relaciones interpersonales, entre otros. Esto conduce a un fortalecimiento en la gestión de las prácticas de recursos humanos, al reforzarse una identidad que logra establecer una armonía entre los intereses individuales y los organizacionales. (Hernandez, 2021).

1.5.7 Prácticas sostenibles similares en el sector gastronómico latinoamericano

Según Cáceres (2023), “La sostenibilidad en la gastronomía emerge como un tema crucial en la actualidad, reflejando una creciente conciencia sobre la necesidad de adoptar prácticas más responsables en la industria alimentaria”.

Un método como práctica sostenible es la economía circular que busca la adopción de sistemas de producción más eficientes y sostenibles, incluyendo el uso de energías renovables, la minimización de residuos y la reutilización de recursos. En el sector gastronómico, la gestión

de alimentos y residuos es un aspecto clave. Se busca reducir el desperdicio de alimentos mediante el aprovechamiento de partes no convencionales de los mismos, el compostaje de residuos orgánicos y la creación de nuevos productos a partir de subproductos alimentarios. (Fernandez y Vallejon, 2023)

Casa Gangotena – Quito

Dentro del restaurante Casa Gangotena, ubicado en la ciudad de Quito, el chef José Tamayo ha implementado diversas técnicas de gastronomía circular. De primera mano, decidieron realizar una clasificación de los desperdicios generados en el área de la cocina con la finalidad de reutilizarlos. Con el tiempo, notaron que la mayor cantidad de desechos eran provenientes de la elaboración de jugos en especial de naranja, que a su vez se usa para diferentes preparaciones; posteriormente elaboraron insecticidas y fertilizantes con las cáscaras de las naranjas. Asimismo, decidieron elaborar sales para baño, exfoliantes y jabones a partir de los residuos del café. (Youtopia+Rett, 2023)

Don Julio – Buenos Aires

En Argentina, el reconocido restaurante Don Julio, muy conocido por sus cortes de carne, ha adoptado prácticas sostenibles que los ha llevado a conseguir grandes logros en el ámbito gastronómico, como lo es la obtención de una estrella verde de la guía Michelin. El restaurante cuenta con un enfoque productivo de ganadería regenerativa, de tal manera que crían su propio ganado y a su vez, llevando una gestión responsable de los recursos. De igual manera, maximiza el uso de cada parte de los animales; elaborando caldos y salsas con las partes que no suelen ser utilizadas en platos principales, contribuyendo de esta manera a la reducción de desperdicios. (MICHELIN, 2024)

1.5.8 Responsabilidad social corporativa en restaurantes

Responsabilidad Social Corporativa hace referencia al “conjunto de acciones planeadas a favor de las personas y su dignidad emprendidas libremente por las empresas” o aquella “forma de gestión organizacional que promueve mediante la acción un civismo responsable en el mundo de los negocios para que pase a ser uno de los retos de la organización planteada por la globalización” (Ayala, 2021)

1.5.9 Análisis del comportamiento del consumidor en el sector gastronómico

Para el comportamiento del consumidor según Zambrano y Falcones (2021), “El consumidor buscará información sobre las ofertas existentes en el mercado que puedan satisfacer de forma adecuada sus necesidades y evaluará las disyuntivas que se les ofrezcan, el consumidor seleccionará la que considere que satisface sus necesidades.

Estos estudios sugieren que la gestión de desperdicios es un proceso que involucra la optimización de distintos procesos internos. Para el restaurante PC, integrar prácticas de economía circular puede generar un impacto positivo en su eficiencia operativa, reducir costos y contribuir a su posicionamiento de la marca como un referente en prácticas sostenibles dentro del sector gastronómico.

Capítulo 2

2.1 Metodología

En este apartado se detalla la metodología aplicada para el desarrollo del proyecto para el restaurante Parrillas al Costo, estableciendo el enfoque y herramientas que dan sustento al análisis.

La metodología asegura coherencia y precisión en el cumplimiento de los objetivos, ofreciendo una base sólida para abordar estrategias de reducción de desperdicios y sostenibilidad.

2.2 Delimitación

La investigación fue enfocada en una sucursal del restaurante PC en Guayaquil, Ecuador. La muestra incluyó clientes habituales del restaurante y personas con interés en parrillas, seleccionados mediante muestreo aleatorio dentro del local y redes sociales. Los participantes eran mayores de 18 años y habían visitado el restaurante al menos una vez en los últimos dos meses.

Mediante esta delimitación se garantizó que los datos fuesen específicos a una ubicación, lo que permitió desarrollar estrategias ajustadas a las características operativas y a las preferencias tanto del mercado como de los consumidores.

No se incluyeron otras sucursales ni clientes fuera de Guayaquil, limitando la generalización de los resultados a otras localidades.

2.3 Tipo de investigación

El enfoque fue mixto, empezando por el análisis de información el cual se realizó de manera cuali-cuantitativa; es decir tanto cualitativa como cuantitativa, lo que llevó a un procedimiento intermedio donde se combinan aproximaciones de ambos métodos. Además de lo anterior, se complementó con un diseño de investigación exploratorio, que busca captar una imagen general del problema, lo que nos permitió crear hipótesis para continuar con una investigación descriptiva, que nos permitió comprender más realmente el problema y las

proporciones en las que se presentaban, aplicando lenguaje formal para levantar la información. (Etecé, 2024)

2.3.1 Enfoque cualitativo

La investigación se centró en identificar y comprender las causas de la baja demanda de ciertos productos o cortes de carnes y factores los cuales contribuyen al desperdicio de estos. Por lo anterior, se aplicaron herramientas como observación directa de procesos internos del restaurante. Por otra parte, se realizaron identificación de Insight mediante lluvia de ideas y agrupamiento de información, lo que facilitó una perspectiva innovadora y contextualizada.

Estos métodos permitieron captar información detallada sobre actividades operativas y percepciones tanto internas como externas que tuvieron relación con la problemática de la investigación.

2.3.2 Enfoque cuantitativo

Dentro del enfoque cuantitativo, se recopilaron datos mediante encuestas dirigidas a clientes actuales del restaurante PC, mismas que permitieron la identificación de patrones de preferencia de los consumidores, así como evaluar las razones de la baja demanda de productos. De igual manera se realizaron encuestas a expertos y a distintos colaboradores del restaurante.

Este componente cuantitativo se complementó con el enfoque cualitativo y de la misma manera, reforzó los hallazgos encontrados; lo que nos brindó una base estadística para la toma de decisiones estratégicas.

Por otra parte, también permitió explorar las percepciones sobre prácticas sostenibles dentro del sector gastronómico y como podrían influir en la fidelidad del cliente hacia el restaurante.

2.3.3 Diseño exploratorio – descriptivo

El diseño metodológico de la investigación se planteó como exploratorio y descriptivo, ya que se enfocó en explorar las raíces del problema y describir con detalle las implicaciones en cuanto a sostenibilidad, rentabilidad, experiencia del cliente, y demás factores asociados a la

temática. Al ser un problema complejo, este diseño permitió analizar las relaciones causales y operativas dentro del restaurante PC; a la vez que se ofreció un panorama claro de desafíos y oportunidades asociados.

Se utilizaron herramientas como el análisis de un mapa de actores claves, matriz FODA y la matriz Canvas del consumidor, mismas que fueron utilizadas para estructurar y sintetizar los hallazgos de una manera efectiva.

Asimismo, como se dijo en la sección anterior, la investigación se delimitó a una sucursal de Guayaquil; aseguró que los métodos se ajustaron a las particularidades operativas y demográficas de esta delimitación.

2.4 Análisis estratégico y diagnóstico

2.4.1 Mapa de actores

Es una herramienta metodológica que permite acceder de manera rápida a la trama de relaciones sociales dadas en una zona determinada, mediante la identificación de los diferentes actores que participan en una iniciativa o emergen en los territorios (Jiménez Guethon, Díaz Pérez, y Rojas Martínez, 2019 citado por Tapella, 2007).

Mediante las investigaciones exploratorias, identificamos actores internos y externos, donde cada clasificación influye a las operaciones de los locales.

Tabla 1. Actores directos [Fuente: Elaboración propia,2024]

Actores directos		
Nº	Nombre	Función
1	Roger Sanchez	Proveedor/ Veterinario
2	Zaida Holguin	Proveedor/ Compras
3	Gisselle Guerra	Gerente General
4	Alexandra Gallo	Gerente PC
5	Eugenio Fernandez	Propietario PC
6	Miguel Anchundia	Proveedor/ Planta de procesos
7	Angie Monrroy	Cliente
8	Ariana Vaca	Cliente
9	Nicole Alcivar	Cliente
10	Anónimo	Camarero PC

Tabla 2. Actores indirectos [Fuente: Elaboración propia,2024]

Actores indirectos		
Nº	Nombre	Función
1	José Villacreses	Creador de contenido gastronómico
2	Denisse Viteri	Especialista en Marketing
3	Jonathan Sarmiento	Especialista en finanzas

2.4.2 Análisis preliminar basado en investigaciones exploratorias

El objetivo del análisis preliminar fue obtener una visión general sobre el mercado local y los factores que pueden influir en la viabilidad y éxito de un restaurante especializado en parrillas. A través de la recopilación de datos preliminares, este estudio obtuvo una comprensión general del perfil de consumidores, tendencias de consumo y entorno competitivo.

Además, permitió descubrir en qué edad de población está el PC en Guayaquil, el consumo del cliente y el porqué de preferencias de productos.

2.4.3 Matriz FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Huilcapi y Gallegos, 2020, citado por Ponce Talancón, 2006, pág. 2).

El análisis FODA fue estructurado previa investigación exploratoria con participantes directos e indirectos, organizada en una matriz de 2x2, un cuadrante para cada categoría: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas siendo los sectores internos y externos.

El análisis interno evalúa fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas internas de la organización, que le dan ventajas frente a competidores, pueden hacerse mediante entrevistas, análisis de desempeño, revisiones de procesos internos, aspectos internos que ponen a la organización en desventaja frente a competidores.

Por otro lado, se conoce el análisis externo como la identificación de las oportunidades y amenazas, como el mercado, la competencia, los cambios tecnológicos, políticos, sociales y económicos. Las oportunidades pueden favorecer el crecimiento o el éxito de la organización si se aprovechan adecuadamente y las amenazas pueden perjudicar a la organización. Estas son situaciones que pueden crear riesgos o desafíos que dificultan el logro de los objetivos.

2.4.4 Matriz CANVAS del consumidor

El modelo basado en la metodología Canvas es una herramienta nueva y novedosa de aplicación cada vez más frecuente, por su capacidad de plasmar sobre un lienzo las realidades que debe articular todo emprendedor. (Lozano Chaguay, Caicedo Flores, Fernández Bayas, y Onofre Zapata, 2019).

Según, Lozano Chaguay, Caicedo Flores, Fernández Bayas, y Onofre Zapata, (2019) Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques:

- Segmento de clientes
- Alianzas clave
- Propuesta de valor
- Actividades
- Canales
- Flujo de ingresos
- Estructura de costos
- Recursos clave
- Relaciones con los clientes

La matriz canvas del consumidor permitió comprender a profundidad las necesidades, motivaciones y frustraciones del cliente objetivo, lo que facilita diseñar productos, servicios y estrategias centrados en sus expectativas. Además, mejora la segmentación, la comunicación y la alineación del equipo, ayudando a innovar y diferenciarse en el mercado.

2.5 Técnica Satura y Agrupa

Esta técnica se emplea comúnmente con la finalidad de facilitar la estructuración de los datos al momento de agruparlos según sus características similares o por afinidad; de tal manera

que se permite identificar temas clave y áreas de oportunidad. El proceso se maneja mediante etapas, empezando con la fase de saturación donde se recopila toda la información mediante herramientas de investigación tales como entrevistas, encuestas, observación; luego se plasma en *post-its* de manera completa y comprensible para quien desee leerlo o revisarlo. Posteriormente, en la segunda fase, agrupación, se organizan en categorías relacionadas con la temática o problema; permiten concentrar la información en aspectos relevantes facilitando la extracción de hallazgos y mantener una prioridad en áreas de enfoque. (España, 2024)

Dentro del contexto de la investigación, fue aplicada para realizar una estructuración de la información obtenida. Este proceso permitió que se visualicen dinámicas operativas y de consumo, que incluso no se habían tomado en cuenta inicialmente.

Asimismo, esta herramienta aportó de manera efectiva a la organización de los datos fomentando un enfoque colaborativo.

2.5.1 Lluvia de ideas

Es una técnica colaborativa que fomenta la generación de propuestas creativas mediante la participación de los integrantes de un grupo. Este método consiste en compartir opiniones y sugerencias sobre una temática o situación en específico, de tal manera que se puedan explorar una diversidad de soluciones posibles. Para que se lleve con efectividad, es esencial contar con un ambiente abierto y tolerante, asegurando el respeto de las ideas expuestas y que no se repitan. Se recomienda que todas las ideas sean registradas para evaluarlas en conjunto y seleccionar las más viables para el proyecto. (Campos Flores, 2021)

En esta investigación, la lluvia de ideas fue crucial para identificar estrategias innovadoras, donde se abordó el problema de productos de baja demanda y posibles causas de desperdicios en el restaurante PC.

2.5.2 Identificación de Insights

La identificación de *Insights* dentro de una investigación es una etapa fundamental, estos representan hallazgos o verdades profundas que explican de cierta manera el por qué detrás de las necesidades o preferencias del consumidor; permite un entendimiento completo de cómo se comportan los clientes. Estos hallazgos se obtienen con la combinación de diversas técnicas como entrevistas a profundidad, observación directa, encuestas, entre otras; de tal manera que se adquiera la mayor información posible. Su correcta aplicación permite organizar y sintetizar la información recopilada conectando los datos para descubrir información clave. (Seoane, 2020)

Se resalta que el proceso para la identificación de los *insights* incluye la decodificación de significados, ahondar en las emociones de las personas y observar los comportamientos en el estado natural. El objetivo principal es la aplicación de la intuición y disrupción, pasar de lo observable a lo no observable; logrando de esta manera una conexión con el consumidor y con la obtención de hallazgos que puedan guiar la toma de decisiones estratégicas para el proyecto. (Ponce, 2016)

Aplicado a la metodología de la problemática del restaurante PC, se utilizó un proceso estructurado para la identificación de *insights*, se recopiló información mediante entrevistas tanto con expertos como con clientes y personal del restaurante, llevando al análisis y posterior unión de ideas similares entre los entrevistados. Además, se incluyó un análisis de emociones y comportamientos provenientes del consumidor.

Con este método se establecieron puntos clave para generar estrategias alineadas con los objetivos del restaurante, disminuir los desperdicios y crear oportunidades para obtener ingresos con el tratamiento de dichos desperdicios.

2.6 Levantamiento de información

2.6.1 Cálculo de muestra

Se seleccionó un grupo representativo de individuos para el estudio, asegurando que el tamaño de la muestra fuera adecuado para reflejar la diversidad y las características clave de la población de interés. Este grupo fue tan grande como para proporcionar resultados estadísticamente significativos, permitiendo que las conclusiones sean robustas y confiables. La selección de un total de 300 participantes se basó en la necesidad de equilibrar la precisión de los resultados con los recursos disponibles, como el tiempo. Así, se garantizó una muestra que permite inferir con confianza los patrones y tendencias de la población general sin comprometer la representatividad.

2.6.2 Encuestas

Para garantizar el éxito de una encuesta dentro de un proyecto de investigación es esencial un diseño adecuado y una planificación previa. Esto requiere establecer de manera precisa los objetivos de la investigación, formular preguntas claras y relevante; así como también seleccionar una muestra que considere que represente adecuadamente a la población objetivo. De igual manera, mantener una estandarización en las preguntas es esencial ya que permite realizar análisis comparativos confiables, válidos y precisos respecto a sus resultados. (Escarcega, 2024)

En la presente investigación, se aplicaron encuestas tanto a clientes del restaurante como al personal que interactúa directamente con ellos, en especial aquellos que se mantuvieron en actividades directas de atención al cliente.

Por otra parte, dentro del proceso de las encuestas se incluyeron a expertos quienes contaban con experiencia operativa; así como expertos en áreas críticas para la problemática.

El diseño de las encuestas fue para recopilar información relevante sobre preferencias, percepciones y experiencias habituales y nuevos del restaurante PC; y la perspectiva del personal respecto al comportamiento de los clientes y sus demandas.

Para facilidades de análisis, la encuesta incluyó preguntas cerradas que permitieran explorar opiniones más profundas. Sin embargo, en las encuestas a expertos, complementando las preguntas cerradas, se incluyeron pocas preguntas abiertas de manera que permitan conocer opiniones un tanto más estructuradas sobre la problemática.

2.6.3 Observación directa

Esta técnica se usó en el estudio para analizar primordialmente los procesos internos y las dinámicas operativas del restaurante PC. Este método permitió registrar el cómo se gestionan los productos de baja demanda y prácticas relacionadas con la preparación y conservación de alimentos.

Al haber realizado la observación en tiempo real, se identificaron puntos críticos y patrones que podrían pasar desapercibidos. Esta técnica fue aplicada en distintas áreas como cocina, mostradores y atención al cliente; proporcionando información que complementó los datos obtenidos con los métodos explicados anteriormente y siendo clave para proponer estrategias de mejora y sostenibilidad.

2.7 Matriz Impacto – Dificultad

Esta herramienta facilita la priorización de ideas y proyectos con su clasificación según el impacto potencial y el esfuerzo necesario para implementarlos. Esta técnica se basa en un gráfico con 4 cuadrantes: Quick wins el cual indica bajo esfuerzo y alto impacto, Proyectos principales que indica alto esfuerzo e impacto, tareas menores que indica bajo esfuerzo y bajo impacto; y descartar que indica alto esfuerzo y bajo impacto. Este proceso permite tomar decisiones estratégicas enfocadas en maximizar beneficios con un uso eficiente de recursos. (Vallés, 2024)

En el contexto de este proyecto, las propuestas fueron clasificadas según su impacto en la sostenibilidad y rentabilidad del negocio, asimismo en el esfuerzo requerido para su implementación. Las acciones clasificadas como Quick wins fueron priorizadas generando

resultados inmediatos, mientras que los proyectos principales fueron planificados a largo plazo con recursos estratégicos. De esta manera, se aseguró un enfoque efectivo en soluciones prácticas y viables.

2.8 Prototipo

El prototipo del actual proyecto fue una estrategia diseñada para optimizar la gestión de productos de baja demanda y desperdicios del restaurante PC; con acciones específicas estructuradas donde se mostraron los componentes que contribuyen a la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

La propuesta se validó con actores clave del proyecto, como el personal del restaurante, expertos en sostenibilidad, proveedores y clientes. Mediante este proceso de validación se permitió el ajuste de la estrategia en función a la retroalimentación recibida, asegurando acciones viables, efectivas y que fuesen alineadas con las necesidades de los actores involucrados.

2.8.1 Validación de prototipo

El prototipo fue validado mediante encuestas con actores clave, tales como el personal del restaurante entre estos, cocineros, meseros, asesores de carne; asimismo con expertos. Este proceso permitió obtener una retroalimentación directa sobre la viabilidad y efectividad de las estrategias planteadas. Dicha información recopilada se analizó para ajustar la practicidad de las estrategias, efectividad y que cumplan con una alineación sobre las necesidades del restaurante.

2.9 Matriz de Feedback

La matriz de feedback fue utilizada como una herramienta clave para recopilar y organizar las opiniones y sugerencias obtenidas durante la validación del prototipo. Esta matriz permitió categorizar la retroalimentación en aspectos positivos, áreas de mejora y recomendaciones

adicionales, facilitando un análisis estructurado y objetivo. La matriz también permitió priorizar acciones de mejora según su impacto y viabilidad, fortaleciendo el diseño final del proyecto.

Capítulo 3

3.1 Resultados y análisis

3.1.1 Delimitación

La investigación estuvo delimitada a una sucursal del restaurante Parrillas al Costo, ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador; permitiendo un análisis detallado de las dinámicas, preferencias de los consumidores y factores asociados a la baja demanda de ciertos productos.

Los datos recopilados procedían de clientes habituales identificados por muestreo aleatorio en el local y en redes sociales.

Asimismo, se realizaron entrevistas, encuestas y observación directa dentro del local, facilitando la identificación de comportamientos clave.

3.1.2 Tipo de investigación

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos a partir de la metodología aplicada; la cual adoptó un enfoque mixto que combinó métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque se complementó con un diseño exploratorio y descriptivo, permitiendo un análisis detallado y estructurado de la problemática.

3.2 Análisis estratégico y diagnóstico

3.2.1 Mapa de Actores

Como primer paso, se implementó la herramienta mapa de actores para identificar y analizar a los principales actores o grupos que influyen en las operaciones del restaurante PC ya sea de manera directa o indirecta.

Se identificó un total de ocho actores clave, los cuales fueron clasificados según su nivel de participación y grado de impacto en la problemática abordada, organizándolos en tres categorías:

Primer nivel: Actores internos

Aquí se ubicaron a los actores con mayor relevancia para el proyecto, que incluyen:

- Cliente principal del estudio: El Gerente General y la jefa de Recursos Humanos del restaurante PC, quienes proporcionan información esencial y deciden la viabilidad del proyecto.
- Trabajadores: Personal operativo (meseros, cocineros) y administrativo, quienes ofrecen una perspectiva directa sobre los procesos internos y la gestión diaria del restaurante.
- Investigadores del presente proyecto.

Segundo nivel: Actores externos directos

Este nivel se encuentra conformado por actores como:

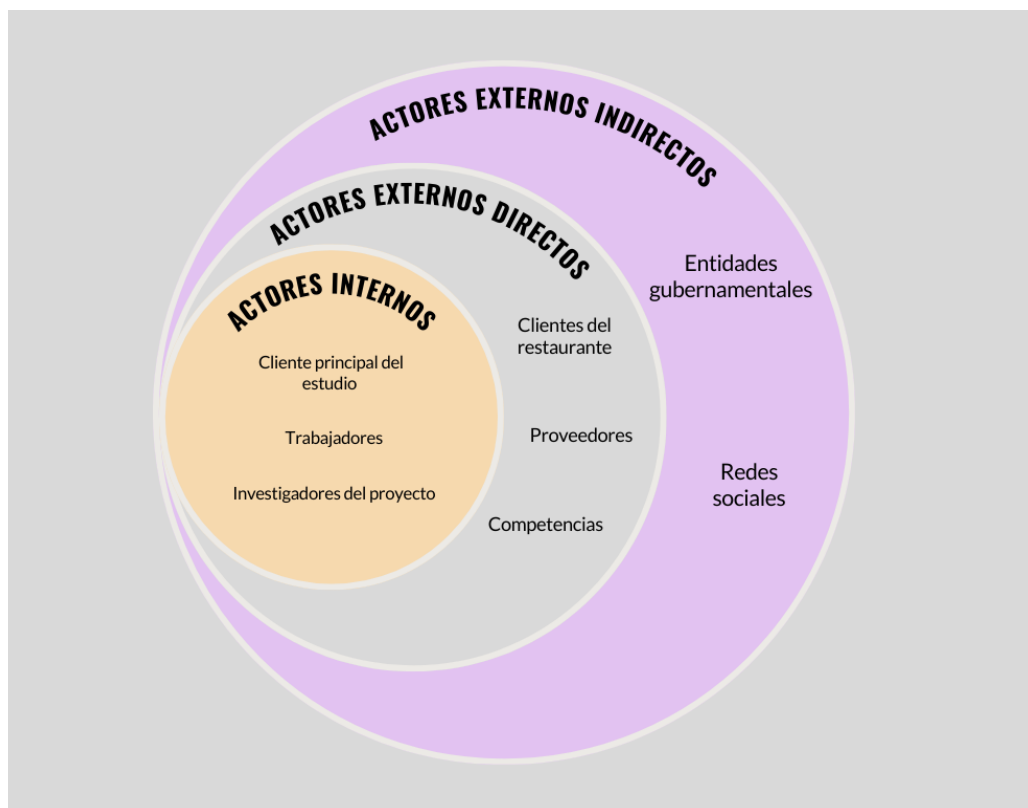
- Clientes del restaurante: Influyen en la demanda de los productos mediante sus comportamientos y preferencias, abarcando tanto a clientes habituales como nuevos.
- Proveedores: Responsables de suministrar productos como alimentos, bebidas y guarniciones, incluyendo el proveedor de carnes que forma parte de la cadena del restaurante.
- Competencias: Restaurantes similares que afectan la posición de PC en el mercado gastronómico, ofreciendo alternativas a los consumidores tanto en la cercanía como en zonas alejadas.

Tercer nivel: Actores externos indirectos

Estos actores tienen un grado de participación menos relevante para el proyecto y el restaurante, sin embargo, generan influencia en el entorno y la percepción de PC.

- Entidades gubernamentales: Incluyen ARCSA, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Turismo y el municipio, que aplican normativas y regulaciones que impactan el funcionamiento de los restaurantes.
- Redes sociales: Son clave para moldear la imagen y alcance del negocio, destacando la relevancia de las plataformas digitales y los seguidores, incluidas celebridades y creadores de contenido gastronómico.

Ilustración 1. Mapa de actores [Fuente: Elaboración propia,2024]



3.2.2 Análisis preliminar basado en investigaciones exploratorias

Dentro de esta sección, las investigaciones exploratorias arrojaron una serie de argumentos que son importantes dentro del proyecto, en donde vamos a seccionar por cada una de ellas:

Expertos en carnes

Los encargados de la crianza destacaron la importancia de una manipulación adecuada de los animales desde su llegada hasta el final del ciclo, siguiendo normas de bienestar animal. Esto asegura que no haya maltratos y que el proceso de faena sea menos doloroso, resultando en carnes de excelente calidad con sus nutrientes intactos. Un manejo inadecuado puede descalificar la carne y generar desperdicios y costos adicionales. (ver Anexo A).

Clientes

Clientes expresaron que la relación precio-calidad del restaurante es justa cuando la calidad es excelente. Consideran que la experiencia es atractiva y satisfactoria, aunque ciertos aspectos podrían mejorarse. Sin embargo, mencionan que los precios son elevados, lo que limita la frecuencia con la que pueden visitar el establecimiento. (ver Anexo B).

3.2.3 Matriz FODA

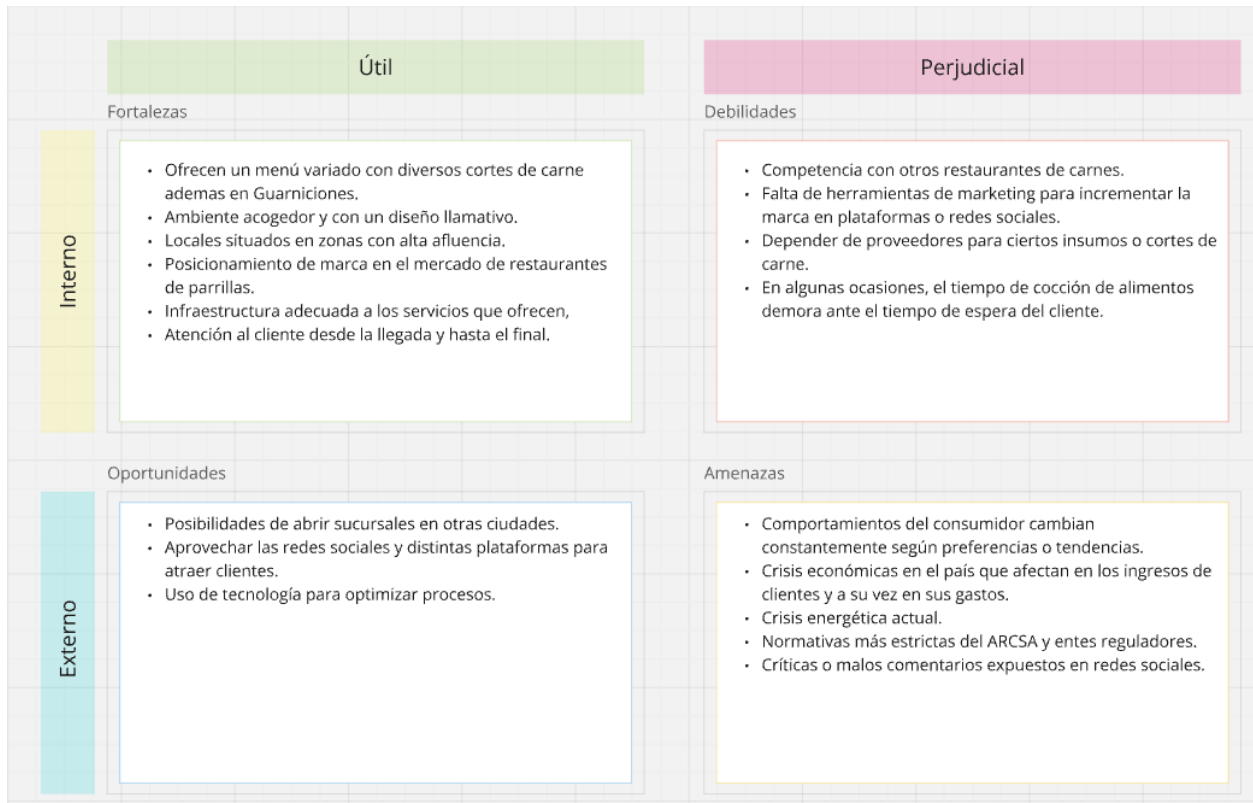
El restaurante destaca por un variado menú de cortes de carne y una ubicación estratégica que atrae clientes y diferencia al negocio en el mercado.

Entre las oportunidades se encuentran la expansión a nuevas ciudades y el uso de plataformas digitales para fortalecer la marca y atraer más clientes. También se menciona la implementación de tecnología para optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente.

Como debilidades, se identifican la alta competencia y una presencia digital limitada, lo que podría afectar la fidelización. Las amenazas incluyen la crisis económica, la incertidumbre energética y regulaciones que podrían aumentar los costos operativos.

La imagen asociada detalla estos aspectos, facilitando un análisis integral.

Ilustración 2. Matriz FODA [Fuente: Elaboración propia,2024]



3.2.4 Matriz CANVAS del consumidor

La matriz CANVAS del restaurante PC destaca la colaboración con socios clave como la planta de procesos y las granjas proveedoras, garantizando ingredientes de alta calidad y fresca. Se prioriza la reducción de desechos para optimizar costos y cuidar el medio ambiente. Las actividades principales incluyen la gestión eficiente de la distribución y la preparación de proteínas de alta calidad, mientras que la propuesta de valor se centra en una experiencia cultural y gastronómica ecuatoriana auténtica, con atención personalizada y recomendaciones adaptadas al cliente.

El restaurante atiende a familias, amigos, turistas, jóvenes y empresas en busca de experiencias culinarias únicas. Sus canales de distribución combinan restaurantes al aire libre, eventos presenciales, medios tradicionales y plataformas digitales. En cuanto a las finanzas, los principales costos incluyen la compra de insumos, operación de locales y gastos de marketing y

tecnología, mientras que los ingresos provienen de ventas directas, pedidos a domicilio, eventos de catering y productos de marca.

La imagen presentada a continuación muestra de manera visual esta estructura, facilitando su análisis y comprensión.

Ilustración 3. Matriz CANVAS [Fuente: Elaboración propia,2024]

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
• Planta de procesos • Granjas proveedor de carnes • Proveedores de insumos • Reducción de desechos ayudando al medio ambiente y a los gastos de mantenimiento de los locales.	• Canal de distribución: Granjas, planta de procesos, directo a percha de PC. • Distribuir y cocinar las mejores proteínas dentro de la ciudad.	Ofrecer una experiencia gastronómica auténtica y social, basada en la tradición de las parrilladas locales. Utilizando ingredientes frescos y autóctonos, fomenta la convivencia y celebración familiar. Es una experiencia cultural inclusiva que refleja la diversidad y sabor único de Ecuador.	• Atención cálida y personalizada. • Recomendaciones personalizadas. • Eventos y actividades exclusivas. • Cultura y tradiciones culinarias.	• Familias y Grupos de Amigos • Turistas • Amantes de la Cocina Ecuatoriana y Parrillada • Jóvenes y Millenials • Clientes Conscientes de la Sostenibilidad • Clientes Frecuentes o Habituales • Empresas y Grupos Corporativos
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	• Recursos naturales • Cultura social y festiva • Equipamiento y utensilios • Recursos humanos • Turismo		• Restaurantes y parrilladas al aire libre para una experiencia presencial. • Radio, televisión y materiales promocionales físicos (carteles, folletos). • Alianzas con proveedores locales para asegurar la calidad de los ingredientes.	
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESOS	
• Costos de Ingredientes y Proveedores • Costos de Operación de Restaurantes • Costos Laborales • Costos de Marketing y Promoción • Costos de Tecnología y Gestión			• Ventas de Comidas y Bebidas en Restaurantes • Pedidos a Domicilio (Delivery) • Eventos y Catering • Venta de Productos de Marca • Turismo Gastronómico	

3.3 Técnica Satura y Agrupa

3.3.1 Lluvia de ideas

Calidad inicial y procesos de las carnes

Se enfatiza la importancia de garantizar la calidad desde el inicio, especialmente en la selección y procesos de las carnes. Entre las ideas destacadas están el control riguroso en la cadena de suministro, la implementación de estándares sanitarios y la capacitación del personal encargado de la manipulación de los productos. Esto busca asegurar que las carnes lleguen al cliente con fresca y sin comprometer su calidad.

Atención al cliente

La atención al cliente es un pilar fundamental. Las ideas incluyen ofrecer un trato personalizado, capacitar al personal para mejorar su interacción con los consumidores y garantizar respuestas rápidas y efectivas a sus necesidades. Además, se resalta la importancia de crear un ambiente amigable y empático que fomente la fidelización.

Reducción de desperdicios

La sostenibilidad se aborda con estrategias para reducir desperdicios, tales como la optimización del uso de los insumos y la implementación de prácticas de reciclaje. También se considera la posibilidad de reutilizar subproductos de manera eficiente, lo que no solo contribuye al medio ambiente, sino que también reduce costos operativos.

Percepción de precios

Se reconoce la necesidad de establecer precios competitivos, ajustados a la calidad del producto y a las expectativas del cliente. También se mencionan estrategias de comunicación para que los consumidores perciban un buen balance entre el costo y el valor que reciben.

Percepción sobre producto final

El producto final debe cumplir con altos estándares de calidad, sabor y presentación. Las ideas incluyen incorporar retroalimentación del cliente para mejorar continuamente y asegurar que cada platillo sea una experiencia única y memorable.

Ambiente del restaurante

Se destaca la importancia de crear un ambiente acogedor que complemente la experiencia gastronómica. Entre las ideas están la decoración acorde a la cultura local, la ambientación con música adecuada y un diseño de espacios que invite a los clientes a disfrutar su estancia.

3.3.2 Identificación de Insights

Dentro de los insights tenemos:

- La fidelización depende de experiencias completas que combinen calidad, presentación, asesoramiento y atención, ajustando la oferta según la percepción del cliente para optimizar recursos y reducir desperdicios.
- Un análisis y ajuste de la oferta de productos menos demandados, podría permitir mantener solo los productos con demanda constante a manera de reducir el exceso de inventario.
- Propuestas de economía circular usando sobrantes de comida para alimentar animales, disminuye desperdicios y a su vez costos de eliminación en el restaurante.

3.4 Levantamiento de información

3.4.1 Cálculo de muestra

En el capítulo anterior, se estableció un cálculo de muestra de 300 participantes; garantizando la obtención de resultados estadísticamente significativos y representativos de la población de interés. No obstante, por las limitaciones de tiempo en el proceso de recolección de datos y a la alta demanda operativa de diciembre, no se pudo completar la muestra proyectada en su totalidad.

Finalmente, se llevaron a cabo 151 encuestas dirigidas a clientes del restaurante PC, seleccionados de manera aleatoria; asegurando la diversidad y minimizando sesgos para la interpretación de resultados.

3.4.2 Encuestas

Encuestas a clientes

El análisis de las encuestas del restaurante PC revela que la mayoría de los clientes encuestados tiene entre 18 y 25 años, seguido por el grupo de 26 a 35 años, con un 62% trabajando a tiempo completo, lo que indica un público con ingresos estables. Un 91 % visitaba el restaurante por primera vez y el 50 % afirmó asistir una vez al mes, lo que representa una oportunidad para fidelizar nuevos clientes. Las principales vías de conocimiento del restaurante fueron recomendaciones de amigos o familiares (39%) y redes sociales (22%), destacando la importancia del marketing de boca a boca y digital.

En cuanto a la experiencia gastronómica, el 92% consideró que el menú es variado, aunque un 55% encuentra fácil elegir un producto y un 31% tiene dificultades a veces. Los aspectos más valorados fueron la calidad del producto (104 menciones), el precio accesible (85 menciones) y el tamaño de la porción (57 menciones). Además, un 91% mostró interés en que el restaurante implemente y comunique prácticas sostenibles, alineándose con el enfoque del estudio. (ver Anexo C).

Encuestas a colaboradores: atención al cliente

Las encuestas aplicadas a 48 colaboradores del restaurante Parrillas al Costo, incluyendo meseros, recepcionistas, asesores de carnes y cajeros, permitieron recopilar información clave sobre la percepción y retroalimentación de los clientes. Un 77.1% de los encuestados señaló que ciertos productos tienen baja demanda, lo que podría indicar la necesidad de ajustes en la oferta gastronómica. Además, el 52.1% mencionó haber recibido comentarios o quejas al respecto, señalando como principales causas el precio elevado y el desconocimiento de las opciones del menú.

El 64.4% de los colaboradores considera que rediseñar o reducir las opciones del menú ayudaría a minimizar desperdicios y mejorar la eficiencia operativa. En sintonía con este objetivo, 42 de los 48 participantes manifestaron interés en recibir capacitaciones sobre prácticas

sostenibles, enfocadas en la reducción y aprovechamiento de desperdicios, reflejando un compromiso general con la sostenibilidad. (ver Anexo D).

Encuestas a colaboradores: operaciones internas dentro de cocina

Las encuestas realizadas a 23 colaboradores del área de cocina del restaurante Parrillas al Costo revelaron oportunidades de mejora en la gestión de alimentos y reducción de desperdicios. El 26.1% indicó que ciertos productos del menú tienen baja rotación, lo que resalta la necesidad de rediseñar la oferta para evitar la preparación de platos poco demandados. Respecto al manejo de productos no vendidos, la mayoría mencionó que se conservan para usos posteriores, mientras que un 17.4% afirmó que son desechados completamente, reflejando prácticas inconsistentes en la gestión de excedentes. Los acompañamientos y salsas fueron identificados como los productos con mayor índice de desperdicio.

Además, un 34.8% de los colaboradores no está familiarizado con procedimientos adecuados para manejar alimentos no vendidos, evidenciando la necesidad de capacitaciones específicas. El personal propuso utilizar productos de baja rotación para promociones y mejorar la gestión de pedidos e inventarios. (ver Anexo E).

Encuestas a expertos: Departamento de operaciones

La encuesta al supervisor y al jefe de operaciones del restaurante Parrillas al Costo reveló percepciones mixtas sobre la gestión de desperdicios. Ambos coincidieron en que los vegetales y guarniciones son los principales productos con mayor índice de desperdicio. Pero mientras el supervisor indicó que los registros para bajar los saldos se suelen omitir, lo que podría causar faltantes de stock, el jefe de operaciones afirmó que la gestión está controlada, reflejando cierta inconsistencia en los procesos.

Esta falta de alineación entre ambos niveles del área sugiere problemas de comunicación y aplicación de protocolos. Aunque se reconoce la existencia de registros, la contradicción en su uso destaca la necesidad de establecer procedimientos claros y uniformes, además de reforzar la capacitación y supervisión para asegurar una correcta implementación en todas las etapas operativas. (ver Anexo F).

Encuestas a expertos: Coordinador de bodega

El coordinador de bodega del restaurante Parrillas al Costo, clave en la gestión de inventarios y conservación de insumos, describió la situación de desperdicios como relativamente optimizada, aunque identificó a los vegetales como los productos con mayores pérdidas. Señaló la falta de procedimientos formales para gestionar estos desperdicios, evidenciando la necesidad de implementar protocolos más definidos.

Aunque el personal ha recibido capacitaciones en prácticas sostenibles, el experto indicó que tanto los colaboradores como los clientes muestran una receptividad moderada hacia nuevas iniciativas de sostenibilidad, destacando la importancia de campañas de sensibilización y formación continua para fortalecer este compromiso. (ver Anexo F)

3.4.3 Observación directa

En una observación directa realizada en el restaurante PC de Vía Daule, se evaluó la experiencia de servicio y las prácticas operativas. Al ingresar, un encargado de recepción gestionó la asignación de mesas, mientras una compañera acompañaba a los clientes y presentaba el menú. Se destacó la incorporación de nuevas opciones, como entradas tipo picaditas y precios reducidos en horarios de lunes a jueves. El menú mostraba ajustes menores en precios, evidenciados con adhesivos sobre los valores anteriores.

En el frigorífico se constató una amplia variedad de cortes de cerdo y embutidos, con menor disponibilidad de cortes de res. Se ofrecieron combos promocionales y asesoría personalizada por

parte del mesero. Además, se observó que varios clientes solicitaron recipientes para llevarse los alimentos sobrantes, lo que indica una práctica común y voluntaria. Esta observación permitió identificar comportamientos de consumo y manejo de alimentos valiosos para el análisis.

3.5 Matriz Impacto – Dificultad

Ilustración 4. Matriz de Impacto- Dificultad [Fuente: Elaboración propia,2024]



Es importante mencionar que el enfoque dentro de la matriz impacto dificultad, debe estar en el primer cuadrante ya que permite obtener resultados rápidos como lo indica su nombre; y positivos con un esfuerzo moderado.

3.6 Prototipo

Estrategia de Marketing: Marketing Digital y Tradicional

La estrategia combina marketing digital y tradicional para maximizar el alcance y fidelizar clientes. El marketing digital utiliza redes sociales, campañas SEO y anuncios segmentados, mientras que el tradicional incluye publicidad local y eventos presenciales. Esta integración permite cubrir diferentes audiencias, promoviendo los productos de manera efectiva y adaptada a las tendencias de consumo actuales.

Estrategia de Mejoramiento

Consumo de Salsas

Se implementa una estrategia que ofrece salsas en presentaciones pequeñas, facilitando al consumidor probar el producto antes de adquirir tamaños mayores. Este enfoque reduce riesgos de compra, fomenta la confianza y asegura una experiencia ajustada a las preferencias individuales del cliente, mejorando la percepción del producto.

Proveedor de Jugos

Para abordar problemas relacionados con el sabor, se estandarizan procesos de producción y se realizan ajustes en las recetas. Estas medidas buscan garantizar uniformidad en la calidad del producto, cumpliendo con las expectativas del consumidor y fortaleciendo la confianza en la marca.

Recetas de Guarniciones

Se ajustan las recetas de guarniciones para asegurar versatilidad y facilidad de preparación, respondiendo a las necesidades de los consumidores. Estas propuestas se desarrollan como un valor agregado que complementa los productos principales y refuerza su atractivo en el mercado.

Estrategia de Uso de Desperdicios: Biogás

Este proceso se basa en el uso de materia orgánica biodegradable, como restos de comida, cáscaras de frutas y vegetales, aceites usados y otros desperdicios orgánicos. El procedimiento se lleva a cabo mediante un sistema llamado biodigestor, que transforma los residuos en biogás a través de la fermentación anaerobia (sin oxígeno). Esta estrategia se basa en la venta de los desperdicios a terceros, encargados de realizar el biogás, generando ganancias para el restaurante.

3.6.1 Validación de prototipo

Validación con expertos

La validación con tres expertos en operaciones y mantenimiento de ingredientes del restaurante reflejó un fuerte respaldo a las prácticas sostenibles, destacando las redes sociales como canales clave para atraer clientes y mejorar la reputación del restaurante. Se señaló que los clientes valoran iniciativas ecológicas, lo que fortalece la imagen del establecimiento. Los expertos también apoyaron la idea de ofrecer guarniciones bajo demanda o en porciones más pequeñas, favoreciendo la personalización del servicio sin afectar la experiencia gastronómica.

En cuanto a la gestión de desperdicios, se mostró interés en explorar opciones como la venta de residuos a terceros o la producción de biogás, aunque se reconoció la necesidad de ajustes logísticos para una adecuada clasificación de los residuos. En general, se consideró viable la propuesta de marketing sostenible, recomendando la creación de un plan estructurado con pruebas y ajustes continuos para su implementación. (ver Anexo G)

Validación con colaboradores

La validación con 71 colaboradores del restaurante mostró una recepción positiva hacia el uso de marketing digital y tradicional, destacando la efectividad de las redes sociales y los eventos presenciales para atraer nuevos clientes. Los colaboradores también apoyaron la idea de ofrecer guarniciones en porciones más pequeñas y salsas en envases pequeños, aunque señalaron que las

preferencias pueden variar entre los clientes, sugiriendo la necesidad de ajustar estas opciones según segmentos específicos.

En cuanto a la sostenibilidad, la implementación de biogás fue considerada una iniciativa valiosa para mejorar la gestión de desperdicios orgánicos, aunque algunos colaboradores indicaron que su aceptación dependería de una comunicación clara sobre los beneficios para el restaurante y el medio ambiente. En general, los colaboradores apoyaron las estrategias propuestas, sugiriendo ajustes y una evaluación continua para mejorar la experiencia del cliente y la operatividad del restaurante. (ver Anexo H).

3.7 Matriz de Feedback

El resumen de la validación del prototipo incluye los aspectos positivos y las áreas de mejora, junto con preguntas y sugerencias de expertos y colaboradores. Esta información es esencial para optimizar el diseño e implementación del prototipo, garantizando su viabilidad y efectividad en el restaurante.

Ilustración 5. Matriz Feedback [Fuente: Elaboración propia,2024]

¿Qué funciona?	¿Qué se puede mejorar?
• Uso del marketing sostenible y combinado mediante redes sociales ya que es efectivo para atracción de clientes. • Ofrecer guarniciones en porciones mas pequeñas realizando un ajuste, fue una opción aceptada por los expertos y colaboradores. • Realizar ajustes en el menú sin afectar la experiencia de los clientes fue visto como una opción viable.	• Implementar un espacio para la clasificación de los desperdicios para posteriormente ser vendidos a terceros para elaborar biogás. • Es necesario trabajar en la comunicacion sobre practicas sostenibles de manera que sea aceptada. • Mejorar y prestar mas atención a procesos logísticos sobre la gestión de los desperdicios.
¿Qué preguntas hacen?	¿Qué ideas proponen?
• Algunos colaboradores preguntaron sobre el impacto económico al implementar las practicas sostenibles. • Se cuestionó el tamaño de las porciones pequeñas y si esto sería en realidad lo que el cliente querrá. • Existieron las dudas de si la opción de vender desperdicios a terceros sería viable y si se podría integrar positivamente al modelo de negocio del restaurante.	• Expertos sugirieron realizar fases de prueba y error para asegurar la viabilidad de la implementación. • Realizar adecuaciones para tener un espacio destinado a la clasificación de desperdicios. • Algunos colaboradores propusieron aumentar el enfoque en el marketing tradicional, con eventos que impulsen las ventas.

Capítulo 4

4.1 Conclusiones y recomendaciones

En esta sección se presentan las conclusiones obtenidas a partir del análisis y desarrollo del estudio, destacando los hallazgos más relevantes en relación con los objetivos planteados. Asimismo, se proponen recomendaciones orientadas a optimizar los procesos, mitigar riesgos y potenciar los beneficios identificados, con el fin de contribuir a la mejora continua en el ámbito de estudio.

4.1.1 Conclusiones

Prácticas Sostenibles

La viabilidad de implementar prácticas sostenibles, como la producción de biogás, para reducir desperdicios y mejorar la imagen del restaurante. El 87.5% de los colaboradores expresó interés en capacitaciones sobre sostenibilidad, mientras que la falta de protocolos claros en la gestión de inventarios evidencia la necesidad de mejorar estos procesos.

Rediseño de productos

El rediseño del menú y la reducción de porciones en salsas ayudarían a optimizar recursos y minimizar desperdicios. El 77.1% de los colaboradores identificó productos con baja demanda, mientras que el 64.4% sugirió ajustes en la oferta gastronómica. Además, se observó inconsistencia en el manejo de productos no vendidos.

Marketing Mixto

La combinación de estrategias de marketing digital y tradicional es clave para mejorar la percepción del restaurante. La encuesta reveló que el 52.1% de los colaboradores ha recibido comentarios sobre desconocimiento del menú, resaltando la necesidad de fortalecer la comunicación de la oferta gastronómica y el valor de sus iniciativas sostenibles.

4.1.2 Recomendaciones

Organizaciones sostenibles

Establecer alianzas con organizaciones dedicadas al reaprovechamiento de residuos, como empresas de producción de biogás. Esto permitirá dar un uso sostenible a los desechos orgánicos generados en la cocina. Además, se debe implementar un sistema de segregación eficiente que facilite la recolección y venta de estos desperdicios de manera estructurada.

Ventas específicas

Utilizar descuentos, combos promocionales o campañas de temporada para incentivar su consumo antes de que se conviertan en excedentes. También es importante analizar la demanda de estos productos para ajustar las compras y evitar acumulaciones innecesarias.

Marketing Sostenible

Potenciar el marketing de sostenibilidad destacando el compromiso del restaurante con la reducción de desperdicios. Esto puede comunicarse a través de redes sociales, material en punto de venta y campañas dirigidas a clientes, fortaleciendo la imagen de la marca y generando mayor fidelización.

Referencias

- Avansa. (2021). *Entrevistas a Profundidad*. Obtenido de Avansa: <https://www.grupoavansa.com/entrevistas-a-profundidad>
- Ayala, C. (2021). *La Responsabilidad Social Corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Benalcazar, L. A., & Valdés, M. E. (2023). *Evaluación del Impacto de Reducción de Pérdidas y Desperdicios Alimentarios en Restaurantes de Gastronomía Típica Andina en el Centro Histórico de Quito*. QUITO: UTE.
- Caceres, M. (2023). *Sostenibilidad la gastronomía prácticas y desafíos*. Quito: KOSMOS.
- Campos Flores, Y. (2021). *TECNICAS DE INVESTIGACION*. San José: Revista Académica Institucional RAI. Obtenido de Revista Académica Institucional RAI.
- Cerdá, E., & Khalilova, A. (2016). *Economía circular, estrategia y competitividad empresarial*. Madrid: Economía industrial.
- Escarcega, J. (3 de octubre de 2024). *Levantamiento de encuestas: estrategias efectivas para recopilar datos*. Obtenido de Berumen: <https://berumen.com.mx/como-realizar-un-levantamiento-de-encuestas/>
- España, D. T. (11 de 11 de 2024). *Saturar y agrupar, una herramienta de Design Thinking para Definir*. Obtenido de Design Thinking España: <https://xn--designthinkingespaad4b.com/saturar-y-agrupar#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20saturar%20y%20agrupar,ella%20de%20un%20modo%20accesible.>
- Etecé, E. (30 de septiembre de 2024). *Tipos de investigación*. Obtenido de Enciclopedia Concepto: <https://concepto.de/tipos-de-investigacion/>
- FabisdeJesua. (23 de 06 de 2020). *La matriz de resultados (MdR)*. Obtenido de PM4R: <https://pm4r.org/templates/details/235282>
- Fernández, J. &. (2021). *Estrategias de reducción de desperdicios en el sector gastronómico y su impacto en la rentabilidad operativa*. Revista de Administración de Empresas.
- Fernández, P. M., & Vallejo Ayabaca, J. A. (2023). *La economía circular como modelo de producción y consumo en el crecimiento sostenible en el sector industrial gastronómico en el cantón Cuenca*. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.

- García, L. (2020). *Análisis de modelos de gestión de inventarios en restaurantes para la reducción de desperdicios*. Quito: Universidad de Quito.
- Hernandez, J. R. (2021). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000300808&script=sci_arttext
- Huilcapi, S., & gallegos, D. (2020). *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa*. Revista Espacios.
- Jimenez Guethon, Diaz Perez, & Rojas Martinez. (2019). *Actores claves en la gestión de proyectos de adaptación al cambio*. Habana: Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina.
- Juca Fernandez, P., & Vallejon Ayabaca, J. (2023). *La economía circular como modelo de producción y consumo en el crecimiento sostenible en el sector industrial gastronómico en el cantón Cuenca*. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.
- Loveday González Orbegoso, K. M., & Corbacho Cordero, F. (2024). *Importancia de la reducción de desperdicios alimentarios en los restaurantes de*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Lozano Chaguay, Caicedo Flores, Fernández Bayas, & Onofre Zapata. (2019). *EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES*. Babahoyo: JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH.
- MICHELIN, G. (19 de 4 de 2024). *Mirada sustentable: el camino de las Estrellas Verdes en Argentina*. Obtenido de Michelin Guide: <https://guide.michelin.com/ar/es/articulo/sustainable-gastronomy/mirada-sustentable-el-camino-de-las-estrellas-verdes-en-argentina>
- Mieles, J. D. (2020). *Gastronomía como fuente de desarrollo turístico y cultural de la ciudad de*. Guayaquil.
- Ponce, T. (15 de febrero de 2016). *La metodología de revelación de insights*. Obtenido de Insights: <https://www.insights.la/2016/02/15/metodologia-revelacion-insights/>
- Ruesta, P. (2019). *La calidad de los productos culinarios del restaurante Don*. Piura: Universidad Cesar Vallejo.
- Seoane, M. S. (26 de septiembre de 2020). *Qué es un insight y cómo definirlo*. Obtenido de Consultora de Innovación y Formación: <https://designthinking.gal/que-son-los-insights/>
- Valencia, N. s.-C. (23 de octubre de 2023). *Negocios sostenibles*. Obtenido de <https://negociosostenible.camaravalencia.com/ambiental/tendencias/como-reducir-el-desperdicio-de-comida-en-restaurantes/>

- Vallés, A. (29 de 05 de 2024). *¿Qué es la Matriz Impacto y Esfuerzo? Prioriza y Vencerás: una estrategia ganadora para lograr el éxito empresarial*. Obtenido de QUALITAHUB: <https://qualitahub.com/matriz-impacto-esfuerzo/>
- Velásquez, A. (23 de febrero de 2023). *¿Qué son las entrevistas a profundidad?* Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevistas-a-profundidad/>
- Youtopia+Rett. (14 de 07 de 2023). *La gastronomía con enfoque sostenible gana más espacio en Ecuador*. Obtenido de Youtopia+Rett: <https://youtopiaecuador.com/gastronomia-enfoque-sostenible-espacio-ecuador/>
- Zambrano, J., & Falcones, L. (2021). *Comportamiento del consumidor turístico para la promoción del servicio gastronómico de San Clemente*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Anexos

Anexo A. Entrevista exploratoria con expertos en carnes

Entrevista al Dr. Roger Sánchez

Veterinario y encargado del cuidado de los animales previo al proceso de empaquetado y distribución, trabaja específicamente con cerdos y reses. Durante la entrevista, explicó las actividades que realiza, como visitas a la planta de producción para revisiones y propuestas de mejoras en la granja. La entrevista se dividió en dos secciones: el manejo de cerdos y el manejo de reses.

Entrevistadora: Muchas gracias por su tiempo, Dr. Sánchez. Para empezar, ¿podría explicarnos el proceso que se maneja para los cerdos en la producción?

Dr. Sánchez: Claro. El primer paso es la inseminación de las cerdas. Luego pasan por un período de gestación y son enviadas al sector de maternidad, donde paren. Los lechones permanecen ahí durante 21 días, en los cuales se les habitúa a comer y se lleva un control estricto de sus vacunas.

Entrevistadora: ¿Qué ocurre después de esos 21 días?

Dr. Sánchez: Los lechones son trasladados a otro sector llamado sitio 2, donde comienza su proceso de engorde. Posteriormente pasan a los sitios 3 y 4, donde se completa su engorde. Cuando alcanzan aproximadamente 155 días, son llevados a la planta de faenamiento.

Entrevistadora: ¿Qué medidas de cuidado especial deben seguirse con los cerdos durante este proceso?

Dr. Sánchez: Es fundamental evitar cualquier tipo de maltrato, como golpes, ya que el estrés daña la calidad de la carne. Antes de enviarlos a la planta de faenamiento, se les realiza un ayuno de aproximadamente 8 horas.

Entrevistadora: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de faenamiento?

Dr. Sánchez: Primero se insensibiliza al cerdo mediante una pinza eléctrica, lo que lo deja inconsciente. Después, se realiza el desangrado, se los escala para quitarles el pelo, se extraen las

vísceras y finalmente pasan al proceso de cortes y empaquetado. Todo esto debe realizarse bajo los términos de bienestar animal.

Entrevistadora: ¿Qué nos puede decir sobre los cerdos macho utilizados en el proceso?

Dr. Sánchez: Los cerdos macho son traídos de otros países, como Estados Unidos, debido a su genética pura. De estos se extrae el semen, obteniendo entre 40 y 50 muestras que luego son analizadas para verificar su viabilidad. Después de su ingreso, se someten a un período de cuarentena, se les realizan exámenes y finalmente se les castra químicamente antes de ser enviados a la planta de faenamiento.

Entrevistadora: ¿Qué tipo de agua se les proporciona a los cerdos?

Dr. Sánchez: El agua que consumen pasa por un proceso de tratamiento, se acidifica y se clora para garantizar una calidad superior.

Entrevistadora: Ahora, hablando de las reses, ¿cómo se maneja su proceso?

Dr. Sánchez: Las reses se compran externamente y deben tener un peso mínimo de 350 kilogramos, además de estar en buenas condiciones de salud. Una vez llegan, pasan por una cuarentena de 10 a 15 días.

Entrevistadora: ¿Qué ocurre después de la cuarentena?

Dr. Sánchez: Tras la cuarentena, se les administran vacunas, se trasladan a los corrales y finalmente al sector de engorde. Este proceso dura entre 95 y 100 días, y para la salida, las reses deben pesar al menos 550 kilogramos. Sin embargo, algunas que no se adaptan al alimento pueden pesar menos.

Entrevistadora: ¿Qué factores afectan el costo y la calidad de la carne?

Dr. Sánchez: Las reses con mayor grasa dorsal son más costosas, ya que suelen ser más cotizadas. Además, la dieta y la alimentación varían según las necesidades y el plan nutricional de cada animal.

Entrevistadora: ¿Qué sucede en caso de enfermedades o heridas?

Dr. Sánchez: Las enfermedades o heridas leves se tratan, pero si el problema es mayor, se lleva al animal a faena de emergencia, ya que resulta más costoso curarlo que sacrificarlo.

Entrevistadora: ¿Qué precauciones se toman antes del faenamiento?

Dr. Sánchez: Es importante movilizar a las reses en horarios frescos, como temprano en la mañana o tarde en la noche, para evitar el estrés causado por el calor. Antes del faenamiento, se les realiza un ayuno de aproximadamente 8 horas.

Entrevistadora: ¿Cómo se realiza el proceso de faenamiento en las reses?

Dr. Sánchez: Se insensibilizan utilizando una pistola de aire que coloca un perno en la cabeza del animal. Esto reduce el estrés y asegura el bienestar animal. Después, se realiza el desangrado.

Entrevistadora: Finalmente, ¿nos puede mencionar algún competidor relevante en el sector?

Dr. Sánchez: Sí, encontramos un competidor directo llamado “El Buen Corte”, que está establecido en Guayaquil. Su primer local está ubicado en Vía a la Costa, junto a “Listo”.

Entrevistadora: Muchas gracias por su tiempo y por compartir información tan detallada, Dr. Sánchez.

Dr. Sánchez: Ha sido un gusto. Estoy a sus órdenes.

Entrevista a la Ing. Zaida Holguín

La Ing. Zaida Holguín es una profesional en Ingeniería Comercial, especializada en gestión de compras, abastecimiento y logística en el sector cárnico. Cuenta con experiencia en la selección de proveedores, control de calidad y optimización de procesos de compra de carnes y aves, asegurando altos estándares de higiene y bienestar animal.

Compra de carnes

Entrevistador: Muchas gracias por su tiempo, Zaida. Para comenzar, ¿cómo se organiza la compra de carnes en términos de frecuencia y cantidad?

Ing. Zaida : La compra se realiza semanalmente, ajustándose a la demanda de la carnicería. Los pedidos se estructuran por lotes, y la cantidad varía según las necesidades de cada semana. Se

mantiene un control estricto para garantizar que el suministro sea suficiente sin generar desperdicios.

Entrevistador: ¿Cuáles son los criterios más importantes en la selección de proveedores de carne?

Ing. Zaida: Se prioriza que el proveedor pueda garantizar reses con el peso ideal, generalmente superiores a 450 kg. También evaluamos la forma de pago, asegurando que sea compatible con los días de recepción del producto. La coordinación con los proveedores se realiza con 3 a 4 días de anticipación para garantizar que el producto llegue en las mejores condiciones.

Entrevistador: ¿Cómo se maneja la logística de recepción de las reses en pie?

Ing. Zaida: Se reciben los martes en camiones especializados, cada uno transportando entre 17 y 18 animales. Un veterinario revisa a cada res al momento de la recepción para garantizar que no lleguen golpeadas o con problemas de salud.

Entrevistador: ¿Qué protocolos de bienestar animal se implementan en el proceso de transporte y faena?

Ing. Zaida: Nos aseguramos de que el transporte cumpla con medidas de confort, como camiones ventilados y control de temperatura entre 28°C y 32°C. Además, cada pieza se embala adecuadamente para garantizar la higiene. Antes de la faena, los animales deben pasar por un período de ayuno de al menos 12 horas para reducir el estrés y mejorar la calidad de la carne.

Crianza y manejo de aves en pie (pollo) en granjas

Entrevistador: Cambiando de tema, ¿cómo es el proceso de crianza de pollos en granja?

Ing. Zaida: Los pollos permanecen en la granja durante un máximo de 45 días en el mismo galpón sin rotación, siguiendo la política de "todo dentro, todo fuera" para evitar contaminaciones. Desde el inicio, se les proporciona comida y agua tratada con pH controlado.

Entrevistador: ¿Cuál es el peso ideal de los pollos para su comercialización?

Ing. Zaida: El peso óptimo para la venta es de 2.5 a 2.8 kg. Este tamaño asegura un buen rendimiento en la faena y es el preferido por los clientes.

Entrevistador: ¿Qué medidas de bienestar animal se aplican en el transporte y faena de los pollos?

Ing. Zaida: Se utilizan jaulas ventiladas para minimizar el estrés durante el transporte, con un máximo de 8 pollos por jaula. Además, el ayuno previo a la faena es de al menos 12 horas, lo que favorece el proceso y la calidad del producto final.

Entrevistador: ¿Qué protocolos sanitarios se siguen en la crianza?

Ing. Zaida: Se realiza un control riguroso de vacunación para prevenir enfermedades como Newcastle. Además, el 80% de la crianza se mantiene bajo un ambiente con temperatura controlada, utilizando extractores de calor para garantizar el bienestar de las aves.

Entrevistador: Finalmente, ¿qué recomendaciones daría para mejorar la eficiencia en la producción y reducir desperdicios?

Ing. Zaida: Es fundamental optimizar la planificación de compras y la gestión del inventario, asegurando que las cantidades sean las adecuadas para la demanda. También es clave mantener estrictos controles de calidad y bienestar animal para garantizar un producto final óptimo y minimizar pérdidas.

Entrevistador: Muchas gracias por compartir su experiencia y conocimientos con nosotros.

Ing. Zaida: Ha sido un placer. ¡Gracias a ustedes!

Anexo B. Entrevista exploratoria con clientes

Cientes Nicole Alcívar - Juan José Pin

Entrevistadora: ¿Podrían contarme cómo es el proceso que siguen al visitar el restaurante?

Nicole: Desde que ingresamos al restaurante, hay una persona encargada de asignarnos una mesa. Una vez sentados, nos invitan a ir al área de congelados para seleccionar los cortes que deseamos.

Luego llevamos los cortes seleccionados a la mesa, y siempre hay alguien disponible para asesorarnos. Posteriormente, llega un miembro del personal que nos pregunta por las guarniciones u otros complementos que deseemos.

Entrevistadora: ¿Cuántas veces han visitado el restaurante en el último mes?

Nicole: Dos veces.

Entrevistadora: Cuando van al restaurante, ¿suelen pedir los mismos platillos o varían en su elección?

Nicole: Generalmente pido pollo, pero en una ocasión un asesor me recomendó el corte de miel mostaza. Desde entonces, prefiero este porque me gusta la comida dulce.

Juan José: Al principio, teníamos dudas sobre algunos cortes y no nos animábamos a probarlos hasta que nos asesoraron. En otras ocasiones, hemos optado por comprar los cortes para llevar y prepararlos en casa.

Entrevistadora: ¿Consideran que la preparación y los sabores son diferentes entre los cortes que consumen en el restaurante y los que preparan en casa?

Juan José: Sí, definitivamente es muy diferente.

Nicole: Estoy de acuerdo. En casa, la carne queda más seca. En el restaurante, la preparación es mejor. Además, más allá de la experiencia general, los cortes quedan mucho más jugosos debido a la técnica de preparación.

Juan José: Claro, en casa, si usamos una plancha o un sartén, la carne tiende a secarse o quemarse más rápido. En cambio, en el restaurante, además de la calidad de la carne, influye mucho la experiencia: la infraestructura, la decoración, la parrilla a la vista del cliente y el asesoramiento que ofrecen.

Entrevistadora: Las veces que han decidido visitar este restaurante, ¿qué factores influyen en su decisión de elegirlo por encima de otros?

Juan José: La variedad que ofrecen. Es muy conveniente poder escoger los cortes que uno desee, además de las guarniciones, en comparación con otros restaurantes donde los platos ya están establecidos.

Nicole: En mi caso, prefiero otros lugares porque siento que la comida allí no es tan condimentada. Sin embargo, a Juan José le gusta porque, según él, es menos condimentada y más saludable.

Juan José: Exactamente. También prefiero este lugar porque su enfoque principal está en las carnes, mientras que otros restaurantes se centran más en las guarniciones, lo cual no es de mi preferencia.

Entrevistadora: ¿Cómo perciben los precios del restaurante en comparación con la competencia?

Nicole: Creo que el sistema es bastante similar, ya que los precios dependen del peso del corte. Sin embargo, en Parrillas al Costo, la cantidad de proteína suele ser mayor, y muchas veces no puedo terminarla. Esto no ocurre con tanta frecuencia en otros restaurantes.

Entrevistadora: ¿Qué hacen cuando les sobra comida?

Juan José: Usualmente, la repartimos entre quienes estamos en la mesa, si alguien desea comer más. De lo contrario, pedimos que nos empaquen la comida para llevar.

Entrevistadora: ¿Han notado si en otras mesas también queda comida sin consumir?

Nicole: Sí, lo he visto muchas veces.

Juan José: Sí, es algo que sucede con frecuencia. Creo que depende de cada persona y de cuánto comen. Muchas veces, cuando las personas visitan el restaurante por primera vez, no conocen bien las cantidades que ofrecen. Por eso, suelen pedir muchos cortes, y esto termina generando un excedente por desconocimiento.

Nicole: Las porciones son demasiado grandes para una sola persona. Sería útil que el personal recomendara cuántas personas podrían compartir un corte determinado.

Entrevistadora: En relación con la sostenibilidad, ¿consideran que la gestión de los desperdicios influye en su decisión de visitar un restaurante?

Juan José: Sí, definitivamente. Es importante porque esos desperdicios podrían ser utilizados para ayudar a otras personas o incluso a animales.

Nicole: Además, desde mi perspectiva, una buena gestión de desperdicios mejora la imagen del restaurante. Incluso podría generar mayor competencia entre los locales.

Entrevistadora: Muchas gracias a ambos por su tiempo y por compartir sus opiniones.

Anexo C: Tabulación de encuestas a clientes

Pregunta 1: Edad

Tabla 3. Edad [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
18 a 25 años	80
26 a 35 años	37
36 a 50 años	17
Más de 50 años	17

Pregunta 2: ¿Cuál es su situación actual?

Tabla 4. Tiempo laboral [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Trabajo tiempo parcial	28
Trabajo tiempo completo	94
Sin empleo	29

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia visita el restaurante Parrillas al costo?

Tabla 5. Frecuencia de visitas [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Primera vez	91
Una vez a la semana	5
Una vez al mes	50
Varias veces al mes	3

Pregunta 4: ¿Cómo conoció el restaurante?

Tabla 6. Conocer restaurante [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Redes sociales	34
Recomendación de amigo o familiar	59
Publicidad	11
Visita casual	47

Pregunta 5: ¿Considera que el menú tiene suficientes opciones de carnes y acompañamientos?

Tabla 7. Menu del restaurante [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Sí	92
No	13
No estoy seguro/a	46

Pregunta 6: ¿Le resulta fácil elegir un producto del menú?

Tabla 8. Eleccion del menu [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Sí, siempre	55
A veces me cuesta decidir	83
No, me resulta difícil	13

Pregunta 7: Dentro de esta lista de productos, ¿Hay algún producto que sienta que no cumple con sus expectativas?

Tabla 9. Expectativas [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Cortes de res	29
Cortes de cerdo	19
Embutidos	40
Guarniciones (Papas, Risottos, ensaladas, moros, arroz, etc)	59
Jugos naturales	35
Cocteles	25

Pregunta 8: ¿Qué aspecto valora más al elegir un producto en el restaurante?

Tabla 10. Eleccion de productos [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Precio accesible	85
Calidad del producto	104
Tamaño de la porción	57
Variedad de opciones	35
Presentación del plato	14
Otro	5

Pregunta 9: ¿Ha probado alguna vez productos que percibió como menos conocidos del menú?

Tabla 11. Percepcion del producto [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Sí	57
No	93

Pregunta 10: ¿Qué haría que se animara a probar productos menos conocidos del menú?

Tabla 12. Productos menos aceptados [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Promociones o descuentos	54
Recomendaciones del personal	30
Mejor descripción del menú	16
Degustaciones gratuitas	50

Pregunta 11: ¿Ha notado que algunos productos en el menú se promocionan más que otros?

Tabla 13. Promocion [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Sí	86
No	20
No estoy seguro/a	44

Pregunta 12: ¿Le gustaría que el restaurante ofrezca información sobre prácticas sostenibles, como reducción de desperdicios?

Tabla 14. Informacion de practicas sostenibles [Fuente: Encuestas a clientes]

Respuestas	Cantidad
Sí	137
No	13

Anexo D: Tabulación de encuestas a colaboradores – Atención al cliente

Pregunta 1: ¿Cuál es su puesto de trabajo dentro del restaurante?

Tabla 15. Puesto de trabajo [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Mesero	22
Recepcionista	6
Asesor de carnes	15
Cajero	3

Pregunta 2: ¿Qué tiempo lleva trabajando en el restaurante?

Tabla 16. Tiempo laboral [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Menos de 6 meses	6
Entre 6 meses a 1 año	5
Más de 1 año	37

Pregunta 3: ¿Según su experiencia, nota algún producto que tenga poca demanda?

Tabla 17. Producto de poca demanda [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Sí	37
No	11

Pregunta 4: ¿Con que frecuencia observa desperdicio de alimentos debido a productos no vendidos?

Tabla 18. Desperdicio de alimentos [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Diariamente	1
Semanalmente	8
Rara vez	27
Nunca	12

Pregunta 5: ¿Cree que los clientes conocen todos los productos disponibles?

Tabla 19. Productos disponibles [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Sí, la mayoría los conoce	23
Algunos los conocen	21
No, la mayoría no los conoce	4

Pregunta 6: ¿Ha escuchado quejas o comentarios negativos sobre productos con baja demanda?

Tabla 20. Comentarios negativos [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Sí	25
No	23

Pregunta 7: ¿Qué factores considera que influyen en la baja demanda de ciertos productos?
 Marque máximo 2 opciones

Tabla 21. Factores que influyen en baja demanda [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Precio elevado	31
Desconocimiento del producto	23
Presentación poco atractiva	9
Sabor o calidad no satisfactoria	14
Cortes muy duros	1
Valor adicional	1
Otros	2

Pregunta 8: ¿Cree que reducir el menú o rediseñar ciertos productos podría disminuir los desperdicios?

Tabla 22. Rediseñar el menú [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Sí	31
No	6
No estoy seguro/a	11

Pregunta 9: ¿El restaurante tiene alguna política de aprovechamiento de alimentos no vendidos?

Tabla 23. Política de aprovechamiento [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Sí	23
No	10
No tengo conocimiento	15

Pregunta 10: ¿Le gustaría recibir capacitación sobre prácticas sostenibles para reducir desperdicios?

Tabla 24. Capacitacion [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Sí	42
No	6

Anexo E: Encuestas a colaboradores – Operaciones internas dentro de cocina

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el restaurante?

Tabla 25. Tiempo de labor [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Menos de 6 meses	4
Entre 6 meses y 1 año	5
Más de 1 año	14

Pregunta 2: ¿Considera que la combinación de marketing digital (uso de redes sociales, anuncios) y tradicional (eventos presenciales) ha contribuido a atraer nuevos clientes?

Tabla 26. Combinacion de marketing [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Cocinero	12
Líder de cocina	6
Posillero	3
Segundo cocinero (Sous – chef)	2

Pregunta 3: ¿Existen productos en el menú que se preparan y no se venden frecuentemente? Si su respuesta es "Sí", ¿cuáles son esos productos y qué factores cree que influyen en su baja demanda?

Tabla 27. Productos del menu [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Sí	8
No	15

Respuestas complementarias al “Sí”: Burrito Parrillero, no tiene salida porque no va en la línea de parrilla.

Pregunta 4: ¿Qué sucede con los productos preparados o insumos cuando no se venden?

Tabla 28. Destino de productos preparados [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Se desechan completamente	4
Se conservan para otro uso	10
Se reutilizan de alguna manera	8
Comida para el personal	1

Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia observa que se desperdician alimentos?

Tabla 29. Frecuencia de desperdicios [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Todos los días	4
Varias veces a la semana	4
Rara vez	10
Nunca	5

Pregunta 6: ¿Cuáles considera que son los productos o ingredientes que más se desperdician?

Tabla 30. Productos que mas se desperdician [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Carnes	4
Acompañamientos (ensaladas, arroz, papas, etc.)	12
Salsas o aderezos	6
Nada	1

Pregunta 7: ¿Cree que el restaurante cuenta con procedimientos adecuados para manejar alimentos no vendidos o en riesgo de desperdicio? Si respondió "Sí", ¿podría describir brevemente esos procedimientos?

Tabla 31. Procedimientos [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Sí	12
No	4
No tengo conocimiento	7

Respuestas complementarias al “Sí”: Se utilizan para la comida del personal. Se reutiliza.

Pregunta 8: ¿El equipo recibe capacitación sobre prácticas para reducir desperdicios?

Tabla 32. Capacitacion de practicas [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Sí, regularmente	8
Ocasionalmente	8
No, nunca	7

Pregunta 9: ¿Qué tan consciente cree que es el personal sobre la importancia de reducir el desperdicio de alimentos?

Tabla 33. Importancia de reducir desperdicios [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Muy consciente	13
Algo consciente	1
Poco consciente	9
No es consciente	0

Pregunta 10: ¿Qué sugerencias propondría para mejorar el manejo de productos menos solicitados y reducir los desperdicios?

Tabla 34. Sugerencias [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas
Tener el adecuado manejo de productos para no ocasionar un manejo de desperdicios.
Hacer un cálculo mensual de cuánto se vende, pedir lo necesario y evitar desperdicios.
Conversar con coordinadores para que los meseros hagan la gestión de impulsar ese producto
Bajar de precios y crear promociones.
Realizar capacitaciones.
Implementar un equipo con experiencia y conocimiento en el área de gastronomía.
Promocionar más la venta para que no haya desperdicios.
Capacitar al personal en los productos, con menos utilidades y evitar desperdicios.
Compromiso total de parte del empleado y a la vez capacitaciones para ellos.
Tener conocimiento de rotación en los alimentos.
Controlar las fechas de caducidad.
Usarlo en picadas o en comida de personal.
Estar más pendiente el personal de bodega.
Mejor la Calidad de la comida del personal.
Proponer métodos de reducción de alimentos y sólo sacar el alimento seleccionado que se consume día a día.
Que tomen en cuenta los productos a fechas de caducidad.
Gestión de venta.

Tratar de impulsar la venta de ese producto y en el caso los líderes tratar de pedir muy poco del producto que no tiene mucha salida, pero también tener un stock.

Pregunta 11: ¿Cree que rediseñar el menú o promocionar ciertos productos menos conocidos ayudaría a disminuir el desperdicio? ¿Por qué?

Tabla 35. Rediseñar menu [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas	Cantidad
Sí	18
No	5

Pregunta 12: ¿Qué herramientas o apoyo adicional considera que necesitan para optimizar su trabajo y reducir desperdicios?

Tabla 36. Herramientas [Fuente: Encuestas a colaboradores]

Respuestas
El apoyo de todos para llevar a cabo un mejor futuro y reducir riesgo de desperdicio.
Ayudando a promocionar los productos que menos se venden.
Establecer protocolos a seguir para que sepan cómo reaccionar con tiempo.
Un mejor equipo de logística y de calidad.
Innovar.
Implementar básculas, máquinas de sellado al vacío y buen etiquetado.
Ser prácticos.
Que los meseros vendan más.
Reutilizar.
Retroalimentación de conocimiento general.
Hacer capacitaciones.
Mejorar la calidad de comida del personal.
El apoyo de todos los trabajadores para poder ejecutar menos desperdicio.
No tengo conocimiento.
Gestión de venta y que el personal sea consciente.
Más orden.

Hacer revisión de los productos en las cámaras de frío y cuando se identifiquen productos próximos a vencer, avisar a los líderes o en su caso pedir al coordinador de turno que impulsen ese producto así no se tienen pérdidas de producto.

Anexo F: Encuestas expertos

Pregunta 1: ¿Cuál es su cargo?

Tabla 37. Cargo [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas
Supervisor de Operaciones
Jefe de Operaciones
Coordinador de Bodega

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?

Tabla 38. Cargo actual [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
1 a 3 años	3

Pregunta 3: ¿Ha trabajado previamente en gestión de operaciones o restaurantes?

Tabla 39. Labor [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	1
No	2

Pregunta 4: ¿Cómo describiría la situación actual de desperdicios en el restaurante?

Tabla 40. Situacion actual [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas
Como en todo proceso de producción existen desperdicios, lo cual existen registros para dar de baja esos saldos, sucede que obvian eso registros lo que con lleva un faltante de stock.
Está bastante controlada, aunque si existen oportunidades de mejora.
Optimizada.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de alimentos o productos generan más desperdicios?

Tabla 41. Productos que generan desperdicios [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Vegetales	2
Guarniciones	1

Pregunta 6: ¿Existen procedimientos formales para gestionar los desperdicios?

Tabla 42. Procedimientos [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	1
No	2

Pregunta 7: ¿El personal ha recibido capacitaciones sobre prácticas sostenibles?

Tabla 43. Capacitaciones [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	1
No	2

Pregunta 8: ¿Qué tan receptivos cree que serían los clientes y el equipo interno ante iniciativas enfocadas en la sostenibilidad?

Tabla 44. Iniciativas sostenibles [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Poco receptivos	0
Medianamente receptivos	2
Muy receptivos	1

Anexo G: Validación de prototipo con expertos

Pregunta 1: ¿Cree que promover prácticas sostenibles a través de marketing podría atraer más clientes?

Tabla 45. Marketing [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	3
No	0

Pregunta 2: ¿Qué canales de comunicación considera más efectivos para llegar a sus clientes?

Tabla 46. Canales de comunicación [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Redes sociales	3
Publicidad tradicional	0

Pregunta 3: ¿Cómo percibe la relación entre las prácticas sostenibles y la reputación del restaurante?

Tabla 47. Reputacion [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sin impacto	0
Medio impacto	2
Con mucho impacto	1

Pregunta 4: ¿Estaría de acuerdo con ofrecer guarniciones bajo demanda o en porciones más pequeñas?

Tabla 48. Guarniciones [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	2
No	1

Pregunta 5: ¿Considera viable ajustar las opciones del menú sin afectar la experiencia del cliente?

Tabla 49. Ajustar opciones de menu [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	3
No	0

Pregunta 6: ¿Existe un proceso de gestión de desperdicios orgánicos en el restaurante?

Tabla 50. Gestion de desperdicios [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	2
No	1

Pregunta 7: ¿Han considerado alternativas como la venta de desperdicios a terceros?

Tabla 51. Venta de desperdicios [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	2
No	1

Pregunta 8: ¿Qué tan abierta estaría la empresa a colaborar con un tercero para la producción de biogás a partir de los desperdicios?

Tabla 52. Colaboracion [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Nada abierta	0
Medianamente abierta	2
Muy abierta	1

Pregunta 9: De las estrategias propuestas, ¿Cuál considera más viable y alineada con los objetivos del restaurante?

Tabla 53. Viabilidad de estrategias [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Marketing sostenible	2
Modificación de guarniciones	0
Producción de Biogás	1

Pregunta 10: ¿Qué ajustes o recomendaciones haría para mejorar su implementación?

Tabla 54. Recomendaciones [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas
Se requiere acondicionar un lugar para la clasificación de desperdicios.
Diseñar bosquejo, realizar fase de prueba y error.

Anexo H: Validación de prototipo con colaboradores

Pregunta 1: ¿Considera que la combinación de marketing digital (uso de redes sociales, anuncios) y tradicional (eventos presenciales) ha contribuido a atraer nuevos clientes?

Tabla 55. Marketing Digital [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	55
No	16

Pregunta 2: En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan bien aceptan los clientes las salsas en envases pequeños?

Tabla 56. Aceptacion de productos [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Muy baja aceptación	8
Baja aceptación	10
Neutra	16
Alta aceptación	22
Muy alta aceptación	15

Pregunta 3: ¿Piensas que los cambios en las recetas y la forma en que se hacen los jugos han mejorado la calidad del producto?

Tabla 57. Cambio de recetas [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	41
No	30

Pregunta 4: En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan satisfechos cree que están los clientes con las nuevas guarniciones?

Tabla 58. Satisfaccion de clientes [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Muy insatisfechos	1
Insatisfechos	6
Neutral	16
Satisfechos	26
Muy satisfechos	22

Pregunta 5: ¿Considera que la implementación del biogás (energía renovable que se obtiene al descomponer desechos orgánicos) para aprovechar los desechos orgánicos ayuda a que el restaurante sea más sostenible?

Tabla 59. Implementacion de Biogas [Fuente: Encuestas a expertos]

Respuestas	Cantidad
Sí	59
No	12