



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Análisis para la creación de un producto sostenible elaborado a partir  
de desechos orgánicos de un restaurante de parrillada de Guayaquil.**

**AUTOR (ES):**

**Benites Medina, José Andrés  
Méndez Garcés, Elián Argenis**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADOS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTOR:**

**Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa. Mgs**

**Guayaquil, Ecuador  
18 de febrero del 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Benites Medina, José Andrés & Méndez Garcés, Elián Argenis**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**

**TUTOR (A)**

f. Wendy Arias  
Ing. Arias Arana, Wendy Vaness, Mgs

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.  
Guayaquil, a los 18 del mes de febrero del año 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Benites Medina, José Andrés**  
**Méndez Garcés, Elián Argenis**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Análisis para la creación de un producto sostenible elaborado a partir de desechos orgánicos de un restaurante de parrillada de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 18 del mes de febrero del año 2026**

**EL AUTOR (A)**

f.

**Benites Medina, José Andrés.**

f.

**Méndez Garcés, Elián Argenis.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Benites Medina, José Andrés**

**Méndez Garcés, Elián Argenis**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis para la creación de un producto sostenible elaborado a partir de desechos orgánicos de un restaurante de parrillada de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 del mes de febrero del año 2026**

**EL AUTOR (A)**

f.

**Benites Medina, José Andrés.**

f.

**Méndez Garcés, Elián Argenis.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Reporte Compilatio



f. Wendy Arias  
Ing. Arias Arana, Wendy Vaness, Mgs

## AGRADECIMIENTO

*Quiero comenzar agradeciendo a Dios, por su infinita gracia y guía constante. Su luz me ayudó a mantener siempre el rumbo, recordándome día a día que existe un propósito que no debía descuidar. Su bendición ha sido mi mayor fortaleza.*

*Agradezco a mi tutora, Mgs. Wendy Arias, por su acompañamiento y dedicación a lo largo de esta investigación. Su guía académica y compromiso fueron fundamentales para la culminación exitosa de este trabajo. A mi compañero y gran amigo, Elian Méndez, por la colaboración y el compromiso demostrados durante esta investigación. Gracias por tus valiosos aportes e ideas, que contribuyeron a este magnífico resultado. Pero, sobre todo, gracias por tu amistad; en poco tiempo hemos construido una gran unión, la cual llevaremos adelante siempre.*

*A mi padre, José Luis Benites, por sus enseñanzas y valores. Por haber sido mi consejero, mi apoyo incondicional y sobre todo, mi inspiración para perseguir cada uno de mis sueños. Fuiste quien sembró en mí la disciplina, la determinación y el deseo constante de superación. Aunque hoy no te encuentres físicamente conmigo, tu legado y mi admiración por ti siempre estarán conmigo. Siempre serás mi motor. A mi madre, Rocío Medina, por su amor inquebrantable, su sacrificio silencioso y su apoyo infinito. Por estar presente en los momentos más difíciles y por ser el ejemplo vivo de que, con fe en Cristo y determinación, todo es posible.*

*A mi tío, Leopoldo Benites, por su respaldo, confianza y apoyo durante esta etapa universitaria. Su ayuda fue determinante para alcanzar este logro. A Klever Briceño, por convertirse en una figura clave en este camino. Su apoyo, motivación y ejemplo marcaron una diferencia significativa para culminar esta etapa y alcanzar esta meta profesional.*

*A mis amigos, quienes hicieron de esta experiencia universitaria una etapa inolvidable. Cada vivencia contribuyó a construir recuerdos que llevaré siempre conmigo. Los llevo siempre conmigo Milena Ávila, Gianella Murillo, William Moreno, Milena González, Carla Valdez.*

*Especial agradecimiento a la Dra. María Cristina García, por su valioso apoyo al permitirme utilizar su reconocida marca de restaurante como base para el desarrollo de la presente investigación. Asimismo, agradezco al Lic. Gustavo Cedeño, quien colaboró con su gran disposición, brindando información relevante y necesaria para la correcta elaboración del mismo.*

*- Andrés Benites*

## AGRADECIMIENTO

*Primero que nada, agradezco a Dios por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida. Asimismo, expreso mi profundo reconocimiento a mis padres, en especial a mi madre, Mariana Garcés, quienes han sido un pilar fundamental tanto en mi formación personal como durante estos cuatro años universitarios. A mi abuelita Elisa, por su cariño incondicional y sus enseñanzas que siempre me acompañan.*

*A mi hermano, Kevin Méndez, quien siempre estuvo presente para apoyarme en cada faceta de mi vida. De igual manera, agradezco a mi tía Martha Garcés, quien, a pesar de la distancia, ha permanecido cercana, inculcándome grandes valores y enseñanzas.*

*También deseo expresar mi gratitud a mis amigos que formaron parte de esta etapa universitaria, en especial a Ammy Vera, Marisol Arteaga, Gianella Murillo y Milena Ávila, quienes estuvieron a mi lado en momentos difíciles, alegres y en aquellos en que parecía imposible continuar. A mi amigo William Moreno, por brindarme su sincera y valiosa amistad durante todo este tiempo.*

*Un agradecimiento muy especial a mi amigo y compañero de tesis, José Benites, con quien, a pesar de no haber iniciado juntos la carrera, compartí grandes momentos durante este proyecto y se ha convertido en un amigo importante.*

*De manera muy especial, agradezco a mi tutora de tesis, la Ing. Wendy Arias, quien, con sus enseñanzas, lineamientos y constante disposición, nos guio y apoyó para culminar con éxito este trabajo.*

*Finalmente, agradezco a todos mis maestros, quienes fueron fundamentales en mi formación académica y colocaron cada uno de los escalones que me permitieron alcanzar la meta final de mi carrera.*

- Elián Méndez

## DEDICATORIA

*Dedicado a mi familia.*

*A mi padre, Ing. José Luis Benites, quien en vida me inculcó el valor de la perseverancia y el respeto a uno mismo. Hoy, siendo mi ángel, continúas siendo mi motor y la inspiración que me impulsa a alcanzar mis metas.*

*A mi madre, Ab. Rocío Medina, por ser el pilar inquebrantable de mi vida. Gracias por tus sacrificios silenciosos, por tu entrega infinita y por haberme puesto delante de ti una y otra vez. Gracias por nunca soltar mi mano.*

*A mi hermana Valeria, con el deseo de inspirarte a perseguir y alcanzar todo aquello que te propongas.*

*A mi mejor amigo, Dalton Briceño, quien se ha convertido en un hermano para mí. Gracias por tu apoyo incondicional, tu lealtad y por estar siempre presente.*

- *Andrés Benites.*

## DEDICATORIA

*Dedico este proyecto a mi familia, por su apoyo y amor incondicional; a mis amigos cercanos, a aquellos amigos que no lograron llegar hasta aquí; y a las futuras generaciones, que hoy anhelan alcanzar los lugares a los que yo he llegado. Que este proyecto también sea de inspiración, recordándoles que, con trabajo duro, esfuerzo y fe se pueden lograr grandes cosas, motivándolos a seguir adelante.*

- *Elian Méndez*



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa. Mgs**

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**(NOMBRES Y APELLIDOS)**

**DECANO O DIRECTOR DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**(NOMBRES Y APELLIDOS)**

**COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**

# ÍNDICE

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                  | 2  |
| Antecedentes .....                                                  | 2  |
| Contextualización del problema. ....                                | 3  |
| Justificación .....                                                 | 5  |
| Objetivos .....                                                     | 8  |
| Objetivo general:.....                                              | 8  |
| Objetivos específicos: .....                                        | 8  |
| Marco Teórico.....                                                  | 9  |
| Sostenibilidad en la industria gastronómica .....                   | 9  |
| Economía circular y aprovechamiento de residuos orgánicos .....     | 12 |
| Innovación en productos sostenibles en el sector de alimentos. .... | 14 |
| Gestión logística y operativa sostenible en restaurantes .....      | 15 |
| Modelos de negocio sostenibles en la gastronomía .....              | 17 |
| Cadena de valor.....                                                | 18 |
| Marco conceptual.....                                               | 20 |
| Desechos orgánicos.....                                             | 20 |
| Sostenibilidad.....                                                 | 21 |
| Economía Circular. ....                                             | 24 |
| Producto sostenible. ....                                           | 28 |
| Línea de negocio .....                                              | 31 |
| Gestión logística.....                                              | 33 |
| Innovación.....                                                     | 35 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Gastronomía circular.....                                  | 36 |
| Marco Referencial.....                                     | 38 |
| Referente nacional: Caso “Café Vélez” – Ecuador.....       | 38 |
| Referente internacional: Caso Starbucks - EEUU .....       | 40 |
| Metodología .....                                          | 43 |
| Diseño de investigación. ....                              | 43 |
| Tipo de investigación / Enfoque o naturaleza .....         | 44 |
| Alcance de la investigación: .....                         | 45 |
| Población y muestra. ....                                  | 46 |
| Población de la investigación.....                         | 46 |
| Muestra de la investigación .....                          | 46 |
| Justificación del tipo de muestreo .....                   | 47 |
| Técnicas de recolección de datos .....                     | 48 |
| Resultados de la encuesta.....                             | 49 |
| Técnicas de análisis de datos. ....                        | 62 |
| Capítulo 1.....                                            | 63 |
| Análisis PESTA .....                                       | 63 |
| Económico. ....                                            | 65 |
| Social.....                                                | 67 |
| Tecnológico.....                                           | 69 |
| Ambiental.....                                             | 71 |
| Las 5 fuerzas de Porter.....                               | 73 |
| Primera Fuerza - Poder de negociación de los clientes..... | 74 |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Segunda Fuerza - Poder de negociación de los proveedores .....                              | 75 |
| Tercera Fuerza - Amenaza de nuevos entrantes .....                                          | 76 |
| Cuarta Fuerza - Amenaza de productos sustitutos .....                                       | 78 |
| Quinta Fuerza - Rivalidad entre competidores existentes.....                                | 79 |
| Matriz de factores externos (EFE) .....                                                     | 80 |
| Capitulo 2.....                                                                             | 84 |
| Diagnostico interno .....                                                                   | 84 |
| Misión .....                                                                                | 84 |
| Visión.....                                                                                 | 84 |
| Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (cadena de valor ) ..... | 84 |
| Logística interna (abastecimiento, recepción y almacenamiento) .....                        | 85 |
| Operaciones (producción y preparación en cocina).....                                       | 85 |
| Logística externa (del pase de cocina a la mesa del cliente).....                           | 86 |
| Comercialización y ventas .....                                                             | 86 |
| Servicio al cliente.....                                                                    | 87 |
| Justificación interna de la propuesta del producto .....                                    | 88 |
| Estructura Organizacional de la empresa.....                                                | 89 |
| Descripción y detalle del producto. ....                                                    | 90 |
| Descripción del producto. ....                                                              | 90 |
| Materias primas, ingredientes e insumos. ....                                               | 90 |
| Características del producto final.....                                                     | 91 |
| Políticas, normas y estándares de elaboración. ....                                         | 92 |
| Matriz de Factores Internos (EFI). ....                                                     | 93 |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Capítulo 3.....                                                                | 97  |
| Propuesta estratégica y desarrollo del producto.....                           | 97  |
| Análisis FODA.....                                                             | 97  |
| Matriz de Cruces Estratégicos. ....                                            | 101 |
| Estrategia de Desarrollo del Producto.....                                     | 104 |
| Concepto del producto .....                                                    | 105 |
| Proceso de desarrollo y elaboración .....                                      | 105 |
| Diseño y presentación del producto .....                                       | 107 |
| Estrategia de diferenciación.....                                              | 108 |
| Pruebas, validación y mejora continua .....                                    | 109 |
| Marketing Mix. ....                                                            | 109 |
| Producto. ....                                                                 | 110 |
| Precio .....                                                                   | 111 |
| Plaza (Distribución) .....                                                     | 111 |
| Promoción .....                                                                | 112 |
| Estrategia de Implementación del Proyecto.....                                 | 114 |
| Inicio del proyecto y fase piloto.....                                         | 114 |
| Recursos y equipamiento necesario .....                                        | 115 |
| Producción y distribución inicial .....                                        | 115 |
| Implementación progresiva y control .....                                      | 116 |
| Forma de financiamiento inicial .....                                          | 116 |
| Cronograma de Implementación de la Estrategia de Desarrollo del Producto ..... | 117 |
| Capítulo 4.....                                                                | 121 |

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| Viabilidad Económica – Análisis financiero ..... | 121 |
| Inversión Inicial .....                          | 121 |
| Financiamiento.....                              | 122 |
| Proyección de Ventas.....                        | 123 |
| Estructura de costos .....                       | 123 |
| Gastos operacionales.....                        | 125 |
| Depreciación de activos fijos .....              | 126 |
| Estados de resultados proyectado .....           | 127 |
| 10.9 Flujo de caja proyectado .....              | 128 |
| Conclusiones. ....                               | 133 |
| Conclusión general.....                          | 133 |
| Recomendaciones .....                            | 135 |
| Referencias.....                                 | 136 |
| Anexos .....                                     | 150 |

## RESUMEN

El proyecto a continuación busca determinar la viabilidad de establecer una línea de salsas artesanales sostenibles a partir del aprovechamiento de desechos orgánicos en un restaurante parrillero situado en la ciudad de Guayaquil. "El estudio se enmarca en un enfoque de economía circular, de optimización de recursos para así poder conseguir la reducción de residuos y la creación de valor económico y ambiental". Para la elaboración de la investigación se va a implementar un enfoque descriptivo y analítico, en donde se utilizan herramientas de gestión estratégicas como el análisis FODA, matriz EFI y EFE, matriz de cruces estratégicos y análisis de cadena de valor. Además, cabe mencionar que se mide la aceptación en el mercado a través de herramientas de mercado, determinando la opinión del consumidor, la frecuencia de compra y el potencial de mercado de las salsas artesanales en envases de 300 ml. Los resultados muestran que esta línea de productos ayuda a hacer más competitivo al restaurante, ampliar su oferta gastronómica, mejorar su posicionamiento en el mercado local y, a la vez, fomentar prácticas sostenibles en beneficio del medioambiente. Finalmente, se determina que la propuesta es factible y una solución alternativa para el sector gastronómico, al incorporar la sostenibilidad como eje de desarrollo empresarial.

### ***Palabras Claves:***

Cadena de valor; estrategia empresarial; ventaja competitiva; sostenibilidad; economía circular.

## **ABSTRACT**

The following project seeks to determine the feasibility of establishing a line of sustainable artisanal sauces made from organic waste at a grill restaurant located in Guayaquil. "The study is framed within a circular economy approach, optimizing resources to achieve waste reduction and the creation of economic and environmental value."

The research will employ a descriptive and analytical approach, utilizing strategic management tools such as SWOT analysis, EFI and EFE matrices, strategic cross-cutting matrix, and value chain analysis. Furthermore, market acceptance will be measured using market research tools, determining consumer opinion, purchase frequency, and the market potential of the artisanal sauces in 300 ml containers.

The results show that this product line helps make the restaurant more competitive, expand its menu, improve its positioning in the local market, and simultaneously promote sustainable practices that benefit the environment. Finally, it is determined that the proposal is feasible and an alternative solution for the gastronomic sector, by incorporating sustainability as a core element of business development.

## **Keywords**

Value chain; business strategy; competitive advantage; sustainability; circular economy.

## **RÉSUMÉ**

Ce projet vise à évaluer la faisabilité de la mise en place d'une gamme de sauces artisanales durables, élaborées à partir de déchets organiques, dans un restaurant grill de Guayaquil. L'étude s'inscrit dans une démarche d'économie circulaire, optimisant les ressources afin de réduire les déchets et de créer de la valeur économique et environnementale.

La recherche adoptera une approche descriptive et analytique, utilisant des outils de gestion stratégique tels que l'analyse SWOT, les matrices IFE et EFE, la matrice stratégique transversale et l'analyse de la chaîne de valeur. L'acceptation par le marché sera également mesurée à l'aide d'études de marché, afin de déterminer l'opinion des consommateurs, la fréquence d'achat et le potentiel commercial des sauces artisanales conditionnées en pots de 300 ml.

Les résultats montrent que cette gamme de produits renforcera la compétitivité du restaurant, enrichira sa carte, améliorera son positionnement sur le marché local et favorisera simultanément des pratiques durables et respectueuses de l'environnement. Enfin, il est établi que la proposition est réalisable et constitue une solution alternative pour le secteur de la restauration, en intégrant le développement durable comme élément central de sa stratégie commerciale.

## **Mots-clés**

Chaîne de valeur ; stratégie d'entreprise ; avantage concurrentiel ; durabilité ; économie circulaire.

## **Introducción**

### **Antecedentes.**

En la actualidad de la economía global, las diversas empresas se enfrentan a varios desafíos como el de incorporar estrategias sostenibles que les permiten mantenerse competitivas y a su vez responder a las demandas que buscan los consumidores que cada vez son más conscientes de lo que conlleva el impacto ambiental de los productos que compran. La sostenibilidad ha dejado de mantenerse como un valor añadido para ser un elemento estratégico que permanece dentro de los modelos de negocio modernos, particularmente en diversos sectores como lo es la gastronomía, por lo cual la gestión de recursos eficientes y la constante innovación de productos representan la oportunidad para poder conseguir la diferenciación y el crecimiento.

Las tendencias del mercado mundial apuntan hacia el interés por productos sostenibles, reciclados o fabricados con materiales de bajo impacto ambiental. Un informe señala que el mercado de productos sostenibles a nivel global alcanzó US\$ 389,28 mil millones en 2024 y se espera que crezca a US\$ 432,67 mil millones en 2025, con una tasa de crecimiento anual del 11,1 % (The Business Research Company, 2024)

Este cambio de pensamiento que ha obtenido el consumidor ha manifestado el surgimiento de diferentes modelos de negocio que se basan en la economía circular o rotación, en la que los desechos se convierten en nuevos recursos de valor. Tomando en cuenta este sentido, las empresas y los restaurantes en distintas partes del mundo han empezado a desarrollar productos que se derivan de los residuos orgánicos, como por ejemplo empaques biodegradables, compost, cosméticos naturales o insumos ecológicos, logrando posicionarse en nichos de mercado especializados y con potencial de exportación. El mercado global de empaques plásticos

sustentables fue valorado en US \$98,8 mil millones en 2024 y se proyecta que supere los US \$174,4 mil millones para 2034 (Global Market Insights Inc., 2025)

En el Ecuador, el enfoque que conlleva hacia la sostenibilidad empresarial aún se encuentra en las primeras fases de desarrollo, aunque existen constantes esfuerzos para poder aumentar por parte del sector privado para adoptar prácticas de responsabilidad social y ambiental. Guayaquil, al ser una ciudad principal y con amplia actividad gastronómica, presenta la gran oportunidad para que los restaurantes adopten modelos innovadores de gestión de desechos que generen nuevos productos con valor comercial.

La elaboración de un producto sostenible proveniente de residuos orgánicos de un restaurante de parrillada no solo presenta una acción de ecología, sino también una estrategia con potencial económico buscando así fortalecer la imagen de la empresa, mejorar la eficacia en la operatividad, además de crear oportunidades para incursionar en el mercado local y amplio mercado internacional. Estudiar esta iniciativa de proyecto desde el punto de vista de los negocios internacionales nos ayuda a determinar su viabilidad, su encaje en cadenas de valor sostenibles y su potencial para crear así ventajas competitivas en este vasto mundo globalizado que va cambiando constantemente.

### **Contextualización del problema.**

Un clásico restaurante parrillero de la ciudad de Guayaquil que conlleva más de 40 años en el mercado local; siendo por años un exponente importante de carnes a la parrilla. Pero que se ha visto en los últimos tiempos afrontar diversas dificultades que han contrarrestado su posicionamiento y sostenibilidad. La pandemia por COVID-19 influyó en el cierre de algunos establecimientos, disminuyendo su presencia y golpeando así su afluencia de clientes.

A esto se añade la creciente crisis de seguridad que está pasando en la actualidad en la ciudad. La creciente violencia urbana, el aumento de robos y ese lamentable sentimiento de inseguridad que han afectado con gravedad la actividad comercial, más que nada en rubros como en el sector gastronómico, donde la presencia física es de suma importancia. Esto ha reducido considerablemente el número de comensales, más que nada a las horas de la noche, creando incertidumbre entre el humilde consumidor y el trabajador.

Por otra parte, en el masivo mundo culinario es que cada vez es más competitivo. Nueva implementación de modelos de negocios, ofertas más accesibles y estrategias digitales más agresivas y contundentes han conquistado el mercado, y el restaurante, con toda su historia y orgullo, no ha logrado adaptarse a estos nuevos tiempos. Aquí es donde la empresa ha comenzado a buscar otras maneras de innovar, diversificar, volver a reconectar con sus consumidores y encontrar la manera de conectar con el mercado actual.

Una de las oportunidades encontradas es la de crear una línea de salsas artesanales a partir de huesos de carne que se generan como residuos de cocina. Actualmente estos huesos son desechados sin ningún tipo de aprovechamiento, generando una pérdida de materia prima con potencial culinario y aumentando los residuos orgánicos que no son aprovechados en la ciudad. La idea es convertir los presentes desechos obtenidos en una nueva línea comercial que se puedan vender en supermercados, tiendas gourmet y canales digitales. Aprovechando la marca del restaurante.

No obstante, esta iniciativa tiene sus desafíos. El restaurante no tiene un método establecido para recolectar, procesar y convertir los huesos en un producto vendible. Tampoco ha analizado la factibilidad económica ni la aceptación en el mercado meta. Pero, además, la inseguridad

ciudadana es otro factor de dificultad la logística, distribución y operación de una nueva línea de negocios

Por lo tanto, el problema de esta investigación radica en diseñar y establecer una línea de negocios sostenibles para reutilizar los desechos orgánicos (en especial los huesos) y transformarlos en salsas artesanales, las cuales se incorporan al modelo de negocios de restaurantes y a su vez satisfarán las necesidades actuales del mercado.

De este modo, el estudio se orienta a analizar cómo la aplicación de principios de sostenibilidad y economía circular puede contribuir a transformar los desechos orgánicos en una fuente de valor y diversificación empresarial.

### **Justificación**

La ciudad de Guayaquil se ha afianzado como una capital estratégica para el desarrollo de la gastronomía y para el comercio en Ecuador, siendo este un punto fundamental no solo por su ubicación geográfica, tamaño y población, sino también por su dinamismo económico y la gran variedad de opciones gastronómicas culinarias que esta ciudad ofrece.

La existencia de una gran variedad de restaurantes, tanto como cadenas nacionales e internacionales hasta pequeños negocios locales, ha enriquecido a la economía local, generando una variedad de empleos significativos, impulsando a la innovación culinaria y atrayendo comensales locales y turistas nacionales como internacionales. Por otro lado, a pesar de este aumento, la mayoría de los negocios aún se desempeñan bajo modelos tradicionales de gestión, enfocados en producir y vender alimentos sin desarrollar estrategias robustas de sostenibilidad, innovación o valorización de los residuos que generan. En ello se puede visualizar una oportunidad interesante para dicho sector, en especial para los restaurantes tipo parrilladas, que manejan grandes volúmenes de residuos orgánicos generados por alimentos. Estos desechos en sí, que

generalmente se tiran sin pena ni gloria, pueden transformarse en materia primas para nuevos productos sostenibles y comercializables ayudando a disminuir el impacto ambiental y generar nuevos modelos de negocios. La conversión de materia orgánica de desechos en nuevos productos es un punto donde se entrelaza la sostenibilidad y rentabilidad, algo que cada vez es más necesario e importante en el mundo empresarial.

En los últimos años los clientes, tanto como nacionales como extranjeros, prefieren las empresas con prácticas de carácter responsable con el ambiente. En Ecuador, varios estudios son reflejos que muestran esta tendencia. Por ejemplo, un estudio realizado a 430 jóvenes de Quito y Guayaquil encontró que la publicidad verde incrementa en un 25% la predisposición de los consumidores a favorecer empresas sustentables, y las ecoetiquetas refuerzan en un 28% su conciencia ambiental (Carrión-Bósquez, 2024). Además, una encuesta nacional con 11 526 participantes encontró que los consumidores más educados y con mayores ingresos tienen más probabilidad de comprar alimentos sostenibles o éticos, lo que muestra una correlación entre educación, poder adquisitivo y consumo responsable (Vasco, 2022). De igual modo, cabe mencionar que otro estudio indica que el 72% de los ecuatorianos tiene una percepción positiva hacia los productos sostenibles y el 64% estaría pagando más por ellos (Leclercq-Machado, 2022). Estos datos obtenidos demuestran que el consumo responsable no solo es una tendencia, sino que es un elemento significativo de diferenciación competitiva y de reputación corporativas para aquellas empresas que integran la sostenibilidad en su modelo de negocios.

Esta tendencia que va hacia el consumo consciente y la valorización de productos sostenibles que da apertura a un espacio para que los emprendimientos que componen la sostenibilidad en su modelo operativo se caractericen mediante una diferenciación de la competencia. En dicho momento, la oportunidad para el aprovechamiento de desechos orgánicos

no solo debe considerarse únicamente como una medida ecológica, sino como una estrategia de innovación, competitividad y posicionamiento de marca.

Además, la ausencia de investigaciones locales que analicen la viabilidad comercial de productos sostenibles elaborados con residuos orgánicos representa una brecha en la investigación aplicada a los negocios internacionales. En el Ecuador existen empresas que quieren ingresar a los mercados externos que han surgido, pero para eso primero deben de cumplir con estos requisitos con respecto a negocios ambientales. Estos elementos se han visto como condicionantes para ser aceptados en los mercados mundiales, incidiendo en la competitividad, capacidad de exportación e imagen de los productos ecuatorianos.

En el contexto actual, el estudio de la elaboración de un producto sostenible a partir de los residuos orgánicos recolectados de un restaurante parrillero en Guayaquil permite conocer como los principios económicos circular se pueden aplicar en un modelo de negocio rentable y exportable. Además, permite reconocer las oportunidades del mercado, diferenciación y ventaja competitiva para fortalecer el sector gastronómico ecuatoriano en el mundo. De este modo, el estudio no solo contribuye al desarrollo local de la ciudad, sino que también conecta a los negocios con las tendencias globales de sostenibilidad, consumos responsables e innovación empresarial, creando un enlace entre forma tradicional de administración y las nuevas exigencias de mercado global.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Analizar la viabilidad de la creación de un producto sostenible elaborado a partir de desechos orgánicos en un restaurante de parrillada de Guayaquil, con el propósito de reducir el impacto ambiental e implementar una nueva línea de negocio.

### **Objetivos específicos:**

- Analizar el sector gastronómico de Guayaquil, mediante la aplicación de herramientas estratégicas como el análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, a fin de identificar oportunidades y amenazas para el desarrollo de productos sostenibles derivados de residuos orgánicos.
- Evaluar los factores internos del restaurante, mediante el análisis de la cadena de valor y la identificación de fortalezas y debilidades, para determinar las capacidades disponibles para el desarrollo del nuevo producto sostenible.
- Diseñar la estrategia de implementación del nuevo producto sostenible, considerando los aspectos operativos, logísticos y de gestión necesarios para su integración dentro del modelo de negocio del restaurante.
- Determinar la viabilidad financiera de la nueva línea de negocio, mediante la estimación de los costos de inversión, proyección de ingresos y análisis del retorno económico esperado, garantizando la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

## **Marco Teórico.**

### **Sostenibilidad en la industria gastronómica**

En el ámbito de la sostenibilidad de la gastronomía, que pasó de ser una práctica ambiental a una estrategia integral que abarca responsabilidad ecológica, eficiencia económica y compromiso social. Esta se basa en la perspectiva que fue publicada por el Informe Brundtland (1987) enfocado en el desarrollo sostenible indicando que “es aquel que satisface las necesidades de la actualidad sin llegar a comprometer a las futuras generaciones”. Al tener que hablar del área de alimentos, esta idea se vuelve los más apropiado para el área mencionada anteriormente ya que cuenta con uno de los números más amplios y mayores de consumidores con lo que respecta en recursos naturales, además de eso, es un gran generador de residuos orgánicos por que se he ha vuelto en necesidad de tener una transformación radical en la manera en cómo se han producido, como se distribuye y finalmente como se consumen los alimentos (FAO, 2022).

En los últimos años, los restaurantes han dejado de ser simples establecimientos de consumación de alimentos, sino que han llegado a convertirse en ser esos símbolos que hacen uso de las prácticas sostenibles, creando y también desarrollando los modelos de producción de carácter más limpios y altamente logran mejorar la gestión de residuos e influenciando también el uso de la economía circular. De acuerdo con Karagiannis y Andrinou (2021) afirmaron en su artículo que los restaurantes que han logrado utilizar el uso correcto de las practicas sostenibles pueden reducir alrededor de un 15 % a un 30 % en los gastos operacionales porque han implementado una gestión más eficiente con lo que respecta al agua, en energía y en los suministros. También Ibrahim y Soliman (2019) indicaron que “los clientes hoy en día prefieren y consideran más a las empresas que introducen prácticas sostenibles de carácter responsable con el

medio ambiente y con la sociedad” por lo que esto conlleva a que la sostenibilidad es una ventaja en el ámbito de competencia.

Pero, además, la sostenibilidad no es solo ambiental, sino también un aspecto social y cultural. Para Elkington (1998), “la sostenibilidad empresarial debe considerarse bajo un fundamento indispensable que lo llama "triple resultado" —personas, planeta y prosperidad—, equilibrando la rentabilidad con el bienestar social”. En el sector restaurador, este compromiso implica el uso de prácticas laborales justas, que se relacionan con éticas y también con proveedores locales, además de una oferta alimentaria saludable y accesible. Este tipo de compromiso social refuerza la imagen corporativa y genera una mayor conexión con los consumidores (Giménez, Sierra, & Roldán, 2020).

También, la sostenibilidad en la cocina actual pasa por replantarse de dónde vienen los productos y cómo se rastrean. "Los clientes actuales demandan transparencia en los procesos productivos y prefieren restaurantes que utilicen ingredientes locales o de comercio justo" (Lopes, Leitão, & Rengifo-Gallego, 2022). Este cambio de mentalidad conlleva a las grandes y pequeñas empresas a crear cadenas de suministro más cortas, disminuir la huella de carbono y apoyar a pequeños productores. En el presente contexto, las investigaciones provenientes de la Universidad de Wageningen (2020) “demuestran que los restaurantes con proveedores locales disminuyen hasta en un 20% sus emisiones relacionadas con el transporte de alimentos y apoyan la economía local”.

El control de residuos orgánicos es otra área fundamental para la sostenibilidad gastronómica. Los residuos que son generados al cocinar y consumir alimentos (enfaticando más que todo en restaurantes de parrillada, que manejan grandes cantidades de residuos orgánicos como son huesos, restos de carne y vegetales) son una posible fuente de productos sustentables de aprovechamiento. De acuerdo con Esposito et al. (2020), “la fermentación o la cocción

prolongada de estos residuos permite la creación de caldos, salsas o condimentos funcionales de alto valor añadido”. La presente práctica, en sintonía con la economía circular, no solo disminuye el impacto ambiental, sino que también permite crear nuevas oportunidades importantes para la innovación y la diversificación de ingresos.

De hecho, al enfocarnos en la gastronomía, la sostenibilidad se ha considerado como una alta competitividad mundial. Esto se debe a que Porter y Kramer (2019) afirmaron que “las empresas pueden conseguir un equilibrio entre la rentabilidad y el beneficio social, siempre y cuando se incorpore el valor compartido al modelo de negocios en la empresa”. Desde este punto de vista, aquellos restaurantes que cuenten con los productos sostenibles he implementen prácticas ecológicas tendrán ventaja y facilidad para poder competir en los mercados internacionales. En efecto, la International Organization for Standardization (2020) enfatizó que "Para poder participar y permanecer en las cadenas globales de valor es necesario estandarizar la sostenibilidad ya que esta se ha vuelto una condición indispensable".

Por último, cabe mencionar que la educación y la cultura gastronómica también son pilares fundamentales para así poder fortalecer un modelo sustentable en lo que conlleva un restaurante o empresa. Sensibilizar a chefs, trabajadores y comensales sobre lo que lleva a evitar los desperdicios y valorar los recursos naturales transforma el sistema para mejorar. Como expresa Montanari (2021), “la gastronomía en cuestión no solo nutre, sino que educa y transmite valores y principios, por lo que debe ser un agente de cambio social hacia prácticas más conscientes y responsables”.

Finalmente concluimos que la sostenibilidad en la gastronomía no es una moda o una tendencia, se ha convertido en una necesidad que en la actualidad es de vital importancia para el mercado. Aquellos restaurantes que incorporen prácticas sostenibles en toda su cadena de valor estarán en una mejor posición para afrontar el futuro económico y ambiental. Esta es una

oportunidad para que el sector gastronómico se convierta en un agente de innovación, desarrollo local y equilibrio ecológico.

### **Economía circular y aprovechamiento de residuos orgánicos**

La economía circular es uno de los paradigmas más importantes del desarrollo sostenible y más concretamente en el sector gastronómico. Este modelo busca sustituir el modelo lineal de "extraer, producir, consumir y desechar" por uno regenerativo en el que los recursos se mantienen en uso el mayor tiempo posible, gracias a la reutilización, el reciclaje y la valorización de los residuos. La Fundación Ellen MacArthur (2021) es una de las más grandes promotoras que da este enfoque, mencionando que la economía circular no solo puede generar menos residuos, sino que rediseña los sistemas productivos para así transformar los desechos orgánicos en nuevos recursos para su uso. En esto la industria de alimentos y gastronómica es el protagonista para que sus procesos generen muchos residuos orgánicos susceptibles de ser aprovechados en su totalidad.

En restaurantes el uso de la valorización de residuos orgánicos se ha convertido en la ruta que permite llegar a la producción de productos sostenibles. Conforme Esposito et al. (2020), mencionaron que la fermentación, deshidratación o cocción controlada de residuos en alimentos pueden llegar a ser transformados en productos de alto valor agregado como por ejemplo se pueden elaborar caldos concentrados, condimentos de origen natural o incluso también pueden convertirse en fertilizantes naturales biológicos. Dichas prácticas no solo han permitido lograr la reducción en el impacto ambiental, sino que estas mismas brindan la oportunidad de reducir costos operacionales y permiten abrir nuevas oportunidades en los negocios. En el caso particular de restaurantes de parrillada, los restos de huesos y vegetales desechados pueden convertirse en salsas o fondos de cocina gourmet, cerrando el ciclo en el mismo establecimiento.

La economía circular también tiene mucho que ver con la innovación y la eficiencia de los recursos. Bocken, Bakker y Pauw (2016) proponen que este modelo estimula la creatividad empresarial, al tener que rediseñar los procesos productivos pensando que en el ciclo de vida del producto. Asimismo, Kirchherr, Reike y Hekkert, (2017) afirman que la economía circular no es solo se basa en lo que es el reciclaje, sino una transformación de la estructura económica en sistemas colaborativos, resilientes y sostenibles. En términos prácticos, esto implica que los establecimientos gastronómicos incorporen en sus procesos una mirada sistémica de gestión de insumos, logística interna y qué hacer con sus desechos.

Desde el punto de vista económico, el uso de principios circulares también tiene sentido. Según la Comisión Europea (2020), “las empresas con estrategias de economía circular aumentan su efectividad de recursos hasta en un 30 % o más y mejoran su competitividad, además de la reputación corporativa”. Este importante dato para la industria restaurantera da a entender que en el control de costos y la diferenciación comercial son la clave del éxito. De este modo, la circularidad se erige como un pilar estratégico de sostenibilidad y rentabilidad.

En Latinoamérica, la economía circular que se está aplicando en la gastronomía aún se mantiene en los primeros pasos del proceso, pero hay avances significativos que marca un rumbo satisfactorio. González y Rojas (2023) señalan que en países latinoamericanos como México, Colombia y Ecuador uno que otros restaurantes ya están implementando prácticas de reaprovechamiento orgánico, tales como compostaje, generación de fertilizantes y elaboración de nuevos productos a partir de desechos de alimentos. Estas acciones apoyan la creación de un modelo gastronómico más responsable y competitivo a nivel global.

Finalmente, la transición hacia una economía circular necesita un cambio cultural y educativo. Como sostienen Geissdoerfer et al. (2017), este modelo no puede establecerse solo

desde la tecnología o la legislación, sin embargo, si desde la conciencia colectiva de la riqueza de los recursos. Para los restaurantes, esto significa formar a su personal, concienciar a sus comensales y asociarse con otras entidades y proveedores con la misma visión sostenible. La valorización de los residuos orgánicos deja de ser un gesto aislado para transformarse en una declaración importante de responsabilidad con el planeta y las futuras generaciones.

### **Innovación en productos sostenibles en el sector de alimentos.**

La innovación alimentaria ha dado un gran giro en las últimas décadas, al tener que dar respuesta a nuevos desafíos ambientales, sociales y de salud. Hoy en día la innovación no pasa solo por lanzar nuevos sabores o formatos, sino por desarrollar productos sostenibles, trazables y nutritivos. Según Sánchez-Fernández et al. (2021), menciona que “los consumidores exigen alimentos saludables, de producción responsable y ética y ecológica”. lo que ha traído como consecuencia que a las empresas gastronómicas a transformar sus procesos productivos.

La sostenibilidad es un motor de innovación. Según Dangelico y Pujari (2010), las empresas que están integrando criterios ecológicos en el diseño de productos han obtenido una ventaja competitiva sostenible, creando fuertes ofertas de valor diferenciadas y adaptadas al nuevo mercado que evoluciona con el pasar del tiempo. En este sentido, la reutilización de subproductos alimentarios (huesos, restos vegetales o cáscaras, entre otros) se pueden convertir en materias primas para nuevos productos de alto valor añadido en el mercado, favoreciendo a lo que es economía circular y eficiente (Mirabella, Castellani, & Sala, 2014).

Por su parte, Kumar, Singh y Pandey (2021) indican que la innovación sostenible en alimentos también implica el uso de nuevas tendencias tecnológicas como la más conocidas que son la biotecnología, el análisis de ciclo de vida o los sistemas de trazabilidad digital, que permiten mejorar los procesos productivos y garantizar la seguridad alimentaria. Estas tecnologías no solo

elevan la calidad del producto final, sino que también refuerzan la transparencia de la cadena de suministro, algo cada vez más apreciado por los consumidores informados.

En Latinoamérica se viene formando lo que es un movimiento de innovación sustentable en gastronomía. Como ejemplo, “estudios recientes indican que chefs y gastronómicos están desarrollando prácticas de aprovechamiento integral de ingredientes, priorizando el uso de ingredientes locales y técnicas tradicionales recontextualizadas bajo una perspectiva sostenible” (García & Ramos, 2022), dando origen a productos como salsas, caldos o snacks elaborados con restos de vegetales o proteínas animales, demostrando que la creatividad culinaria puede coexistir con la responsabilidad ambiental.

Porter y Kramer (2019) afirman que la innovación para crear valor compartido —que beneficie tanto a la empresa como a la sociedad y el medioambiente— es la clave para desarrollar empresas sostenibles. En la industria alimentaria, este tipo de innovación puede generar alimentos que satisfagan al consumidor, fortaleciendo la economía local y disminuyendo el impacto ambiental.

Para concluir con la innovación sustentable, se requiere de un cambio cultural en las organizaciones. “Ya no es suficiente generar nuevos productos, sino que es necesario una mente abierta para aprender constantemente, a la colaboración interdisciplinaria y la integración de los ODS como guía estratégica” (UNEP, 2022). De esta manera se ha llegado a interpretar que la gastronomía sostenible no es solo una tendencia actual, sino una oportunidad para moldear el futuro.

### **Gestión logística y operativa sostenible en restaurantes.**

La sostenibilidad logística y operativa en restaurantes es un pilar en las estrategias actuales de sostenibilidad empresarial. Este método pretende maximizar los recursos, minimizar el

desperdicio y asegurar una operación eficiente que integre los objetivos económicos con los ambientales y sociales. Según Mahmoud et al. (2023), la sostenibilidad operativa en la gastronomía implica no solo el uso eficiente de recursos, sino también la planificación de compras, el control de almacenamiento, la gestión de residuos y la logística interna para producir de forma más limpia.

Uno de los principios de esta administración es la optimización del ciclo de vida de los productos, analizando cada una de las etapas, desde la inicial, que es la obtención de materias primas, hasta la disposición final de los residuos. Porter y van der Linde (1995) postularon que la innovación ambiental puede generar productividad y reducir costos, mejorando la competitividad. Esta perspectiva continúa en lo que es la gastronomía, donde disminuir el desperdicio de alimentos y ser eficiente con la energía ya que el agua también se ha vuelto una práctica.

Aquí es donde entran en juego las tecnologías verdes. “Sistemas como refrigeración eficiente, empaques biodegradables o como también es software de gestión de inventarios que reducen en gran consideración la huella ambiental y mejoran la trazabilidad de los productos” (Ibrahim & Soliman, 2019) Así mismo, “la implementación de sistemas de logística inversa —en donde los desechos se reincorporan a la cadena de valor como materia prima— es un ejemplo de economía circular” (Genovese, Acquaye, Figueroa, & Koh, 2017).

Es más, para la sostenibilidad operacional es necesaria una serie de capacitaciones especiales y talleres para así tener un personal netamente preparado y lograr una influencia favorable para una cultura que se preocupe por el bienestar del medio ambiente. En conformidad con Elkington (1997), planteo que, con su modelo reconocido, el Triple Bottom Line orienta a que “para llegar al éxito sustentable empresarial es necesario pasar por generar ganancias financieras, otorgar bienestar social y, por último, conservar el ecosistema”. Dentro de la cocina, esto se logra

mediante el reconocimiento de las políticas de consumo responsable, colaborando con los proveedores provenientes del mismo lugar establecido y también con programas internos de reducción de desechos orgánicos.

Finalmente, el establecimiento de una gestión logística sostenible mejora la imagen de la empresa ante unos consumidores cada vez más informados y exigentes. Los clientes aprecian la transparencia, la rastreabilidad y el compromiso ecológico de los lugares (Mahmoud, Elshaer, & Azazz, 2023). De esta manera, la sostenibilidad operativa no solo debe considerarse únicamente como una responsabilidad ética importante, sino una oportunidad para obtener una gran ventaja en la competitividad de la sostenibilidad y a su vez, lograr apoderarse del mercado de la industria gastronómica mundial.

### **Modelos de negocio sostenibles en la gastronomía**

Los modelos de negocio sostenibles en gastronomía son el siguiente paso natural del sector hacia un nuevo modelo en el que el crecimiento económico se equilibre con la responsabilidad ambiental y social. Estos modelos aspiran a poder crear un alto valor compartido, incorporando así las prácticas responsables en toda la cadena de valor, desde el aprovisionamiento hasta el servicio al cliente. Según Porter y Kramer (2019), lo nuevo de la creación de valor compartido ha implicado a generar estrategias nuevas que lleguen a beneficio para la empresa y a la sociedad, permitiendo un desarrollo inclusivo y sostenible mutuo.

En el sector de alimentos, este tipo de modelos se han fortalecido con el auge de la economía verde y las nuevas demandas surgidas por el consumidor actual, que busca autenticidad, transparencia y compromiso ambiental. Osterwalder y Pigneur (2010) proponen que los instrumentos como el Business Model Canvas ayudan a visualizar mejor de forma holística las partes que integran un modelo de negocio sostenible: propuesta como de valor ecológico, alianzas

responsables, flujos de ingresos éticos y relaciones fortalecidas por la confianza con los clientes. Este marco que se abarca es de suma importancia para transformar las prácticas en la industria restaurantera, incorporando la sostenibilidad como un pilar central.

Cabe mencionar que, autores como Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen (2012) señalan que los modelos de negocio sostenibles se basan en tres dimensiones característicos: viabilidad económica, justicia social e integridad ecológica. En los restaurantes se traduce en que aprovechar mejor los recursos es beneficioso para la empresa en este caso un restaurante también disminuir el impacto ambiental y por supuesto servir alimentos saludables lo que conlleva a apoyar a productores locales. A la larga, estas prácticas no solo hacen que sea más eficiente, sino que refuerzan su reputación y la lealtad del cliente.

Un ejemplo es “la llamada «gastronomía regenerativa», que busca restaurar ecosistemas y comunidades a través de la cocina” (Baldwin, 2020). Esta tendencia ha llevado a las pequeñas y grandes empresas a trascender la neutralidad ambiental y generar altos impactos positivos precisos en lo que su entorno conlleva. En línea, se ha evidenciado en estudios previamente hechos que se destaca de manera significativa y clara que los restaurantes sostenibles obtienen ventajas competitivas mayores al atraer a nichos de consumidores que se mantienen dispuestos a pagar más por experiencias responsables y genuinas (González & Vargas, 2022).

Finalmente, la adopción de modelos de negocio sostenibles implica una transformación cultural y estratégica en las empresas. Las empresas gastronómicas han de desarrollar una perspectiva a largo plazo basada en la innovación, la transparencia y la colaboración entre sectores. Solo de este modo podrán dar respuesta a los retos globales de sostenibilidad y convertirse en actores relevantes en un mercado cada vez más informado y exigente.

### **Cadena de valor**

La cadena de valor es un modelo que ha ayudado a analizar las actividades internas de una organización para así poder determinar cómo crean valor y dónde se puede llegar a mejorar. En los últimos años, este enfoque se ha hecho popular en la industria alimentaria porque permite medir procesos desde la compra de materias primas hasta la entrega del producto final, incluyendo criterios de eficiencia, sostenibilidad e innovación. La cadena de valor, según estudios actuales, “es una forma de mejorar la competitividad y los procesos productivos en los sectores con dificultades operativas y ambientales, como la gastronomía.” (Straková, 2020).

Además, estudios en el sector alimentario señalan que “la cadena de valor es una herramienta para reconocer puntos de innovación abierta, sobre todo en la transformación de subproductos y en la gestión sostenible de recursos” (Misra, 2022).

Metodológicamente, organismos internacionales han tenido que “actualizar sus guías para el análisis de cadenas de valor sostenibles, pero centrándose en evaluar dimensiones económicas, sociales y ambientales integradas” ((UNIDO), 2024). Por otro parte, nuevas investigaciones actuales de cadenas agroalimentarias señalan que hay “tres puntos claves; la resiliencia, sostenibilidad y eficiencia operativa son determinantes para fortalecer la cadena de valor y garantizar su competitividad ante el entorno” (Coral, 2023).

## **Marco conceptual.**

### **Desechos orgánicos.**

Los residuos orgánicos son uno de los mayores problemas ambientales y económicos para la industria alimentaria actual, ya que representan una gran parte de los residuos que se generan en la preparación, consumo y almacenamiento de alimentos. Según la Organización de las Naciones Unidas mencionó en artículo reciente que para la Alimentación y la Agricultura (2021), “los desechos orgánicos son materiales biodegradables de origen vegetal o animal que se descomponen de forma natural por microorganismos”.

El manejo de los residuos orgánicos también genera una cadena de valor circular en la que los desechos se reincorporan al proceso productivo. “La literatura científica nos muestra que, al procesar los residuos orgánicos como materia prima, otorga nuevas oportunidades a las empresas para que puedan crear nuevos productos o líneas de negocio de valor” (Ellen MacArthur Foundation, 2019). Como, por ejemplo, ha habido restaurantes que han convertido sus residuos en compost para granjas locales, o que aprovechan restos de comida para generar biogás o materiales reutilizables. Esta tendencia es un ejemplo del cambio hacia la economía circular, que busca minimizar el desperdicio y maximizar el uso de los recursos, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Según Ballou (2004), alude a que “incorporar la logística verde y la gestión de residuos en las prácticas empresariales no solo mejora la eficiencia, sino que también puede volverlas más rentables al disminuir los costos relacionados con el transporte y la disposición final de residuos”.

Es más, en las corrientes del comercio internacional, la valorización de residuos orgánicos se ha logrado encajar, donde dicho mercado obtener certificaciones verdes y emplear las prácticas sostenibles es de suma importancia para la competitividad poder dar inicio a los nuevos mercados.

Concluyendo así, que para el ámbito de los negocios internacionales dar un buen uso a los residuos orgánicos es una oportunidad estratégica para engendrar una gran estima en la gastronomía. Aplicando de forma correcta se logra transformar de un problema ambiental a una ventaja en la competencia, al asociar la sostenibilidad, la innovación y la rentabilidad. Con ello se refuerza que la sostenibilidad empresarial va más allá del cumplimiento legal y se convierte en un factor de competitividad global en un mercado cada vez más exigente y consciente de su huella ecológica.

### **Sostenibilidad.**

La sostenibilidad es un factor importante para las empresas actuales, más aún con las exigencias ambientales, sociales y económicas que se están viviendo a nivel mundial. Al hablar del término sostenibilidad lo popularizó el Informe Brundtland (World Commission on Environment and Development (WCED), 1987), definiéndolo como la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. El presente concepto, originado en el campo del desarrollo humano, ha sido apropiado por el mundo empresarial para guiar modelos de gestión más responsables y estratégicos. En este ambiente, la sostenibilidad ya no es una actividad filantrópica o ecológica, sino una ventaja competitiva y una exigencia para las empresas que compiten en los mercados internacionales, cada vez más regulados y preocupados por la responsabilidad corporativa (Elkington, 1998).

En el ámbito corporativo, han sido tres influyentes dimensiones interrelacionadas en las que la sostenibilidad se ha tenido que basar, las cuales son: ambiental, social y económico, estas se las llama la triple línea base o como Triple Bottom Line. De acuerdo con el autor Lozano (2015), las empresas que cuentan con tres pilares fortalecen su imagen, pueden disminuir sus costos y permiten la creación de mejores relaciones con sus stakeholders. Esos tres pilares son el camino al éxito para una empresa a largo plazo. Dichos pilares se basan en la capacidad de integrar el aumento económico con el cuidado del medio ambiente y también el bienestar social. En los últimos años, varios estudios han revelado que las empresas con políticas sostenibles fortalecen su resiliencia ante crisis financieras y logísticas y mejoran su acceso a los mercados globales y al financiamiento verde (Porter M. E., 2011). De acuerdo con lo mencionado, la sostenibilidad se transformó para una corporación en una eficiente estrategia, que permite innovar y ser característico en la globalización del mundo.

La sostenibilidad es más importante en el ámbito de los negocios internacionales, esto debido a las corporaciones tienen enfrente varias regulaciones, niveles de estándares y muchas expectativas de cada país. Los clientes del mundo buscan algo más que solo buenos precios; exigen ser transparentes y que tengan responsabilidad con el medio ambiente, por lo que las empresas hoy en día se encuentran utilizando prácticas sostenibles para conservar su puesto en el mercado mundial. Según la Ellen MacArthur Foundation (2019), la sostenibilidad es un motor de transformación económica que puede redefinir los sistemas de producción y consumo haciéndolos eficientes y circulares en el uso de los recursos. En el amplio sector gastronómico, la sostenibilidad implica el uso eficaz de recursos, la reducción del desperdicio de alimentos y las cadenas de suministro con un porcentaje bajo de huella de carbono. Estas prácticas no solo favorecen a las condiciones ambientales que hoy el mundo mantiene, sino que también hacen a las empresas más

competitivas, rentables y con mejor imagen ante un consumidor global que cada vez exige aportaciones que hagan de este planeta algo mejor.

El uso de las prácticas sostenibles en la gastronomía es capaz de poder ajustar estrategias de innovación en los negocios ya que combina la eficiencia económica con la responsabilidad del medio ambiente. Respaldados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023), plantea que los modelos que restauran la sostenibilidad requieren de una implementación eficiente que tome en cuenta minuciosamente la gestión de residuos y su aprovechamiento de este, puesto que se puede llegar a reducir gastos anuales entre un 20% a un 30%. El presente método establece a la sostenibilidad como un ciclo en que cada uno de sus pasos es de gran importancia. Empezando desde su minuciosa adquisición de materias primarias hasta su última fase que corresponde a la eliminación de residuos, aportando a las empresas con una estrategia unificada y que es rentable por un largo tiempo.

Universalmente, la sostenibilidad ha conseguido relacionarse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (2015), afirma que sirve como un manual para que así las empresas puedan lograr que sus acciones se acoplen a los objetivos comunes de la responsabilidad social, justicia y eficiencia ambiental. Cabe recalcar que la ODS 12 (producción y consumo responsable) y 13 (acción por el clima) llegan a impactar de forma directa a las estrategias sostenibles que la industria gastronómica y alimentaria posee. Hoy en día, las empresas que han incorporado estos principios no solo están dando cumplimiento a estándares internacionales, sino que fortalecen su poder de negociación en los mercados internacionales, al ajustarse a las corrientes mundiales de sostenibilidad corporativa (United Nations Global Compact, 2022). Y estos alineamientos son apreciados cada vez más por los

inversionistas, las entidades bancarias y los socios comerciales, que han mostrado preferencias significativas por llegar a trabajar con empresas con un compromiso ético y medioambiental.

Al utilizar lo nuevo de la sostenibilidad en la gestión empresarial, se ha dado un cambio enigmático que va más allá de simplemente la responsabilidad ambiental. De acuerdo con los autores Dyllick y Muff (2016), las empresas que son sostenibles no solo intentan minimizar los impactos negativos, sino que logran un impacto positivo en el ecosistema a través de la innovación y de la creación del valor compartido. En el ambiente de la gastronomía, este principio importante se ha manifestado en varias prácticas como la gastronomía circular, el desperdicio cero, la reutilización de residuos orgánicos y la elaboración de productos altamente sostenibles. De misma manera, la incorporación de indicadores de desempeño ambiental y social otorga la posibilidad de poder evaluar los resultados de las diversas políticas aplicadas, transformando la sostenibilidad en una herramienta indispensable de gestión y no en un mero discurso corporativo.

Concluyendo así, que la sostenibilidad es una parte altamente integral del desarrollo empresarial actual, más aún en diversos sectores con alta interacción global como la gastronomía y los negocios internacionales. Su integración en la estrategia de la empresa ha buscado de cierta forma equilibrar los objetivos económicos con los sociales y ambientales, creando ventajas competitivas sostenibles. Las empresas con sostenibilidad no solo buscan la idea de satisfacer las necesidades del mercado, sino que contribuyen a transformar la economía en una más justa y respetuosa con el planeta. Desde la óptica mostrada anteriormente, la sostenibilidad debe verse como una inversión que va a mejorar a la empresa, ya que permite mejorar la eficiencia, genera innovación y refuerza la posición en la empresa por lo que sería una ganancia mas no una perdida.

### **Economía Circular.**

La economía circular es un modelo económico y financiero que busca de cierta forma poder reemplazar al modelo lineal que se basa en “tomar, hacer y desechar” por un ciclo que es más continuo con respecto a los recursos. El modelo mencionado está en búsqueda de una revolución en la forma de fabricarse y se consumen las cosas, sin embargo, quieren mantener el valor de los productos, así como los materiales y los recursos en la economía el mayor tiempo posible, además de producir lo mínimo posible de residuos. De acuerdo con la Fundación Ellen MacArthur (2019), menciona que la economía circular se basa en tres principios: eliminar los residuos y la contaminación desde el diseño, mantener los productos y materiales en uso, y regenerar los sistemas naturales. A diferencia del modelo lineal, la circularidad no se enfoca solamente en cómo es el manejo de desechos, sino que busca redefinir la manera en que los productos son diseñados, elaborados, distribuidos y consumidos. Esta perspectiva convierte de manera clara en que se conciben los procesos empresariales y las cadenas de suministro, orientándolas hacia modelos sostenibles e inclusivos que integren rentabilidad y responsabilidad ambiental.

En el mundo empresarial, la economía circular emerge como una estrategia competitiva que no solo persigue la eficiencia de los recursos, sino que también busca la innovación y la generación de valor. Geissdoerfer et al. (2017) mencionaron que la economía circular se concibe solamente como un sistema restaurativo e innovador que busca minimizar el uso de materiales, reutilizarlos, repararlos y reciclarlos en un ciclo netamente continuo. En este sentido, las empresas no sólo gestionan residuos, sino que los convierten en nuevos productos, materias primas secundarias o fuentes de energía, creando un flujo continuo de valor. Su uso en sectores como el gastronómico o el alimentario es de interés, ya que generan muchos residuos orgánicos que pueden volver a la cadena productiva en forma de compost, biogás, fertilizantes naturales o nuevos alimentos. Consiguiendo así, que la economía circular reduzca considerablemente el impacto

ambiental de las actividades planteadas y, a su vez crea oportunidades económicas mediante la reutilización de los recursos.

La introducción de estrategias circulares implica en rediseñar un sistema que abarque toda y cada una de las etapas de la cadena de valor. Los autores Kirchherr, Reike y Hekkert (2017) propusieron que solo mediante la incorporación de ecodiseños, innovación en tecnología y colaboración intersectorial las empresas pueden utilizar la economía circular. Y eso ha implicado que la sostenibilidad no se logre solo con acciones aisladas de reciclaje o disminución de residuos, sino que es importante al añadirse con modelos de negocio diseñados para la circularidad desde el principio. Como por ejemplo tenemos en el sector restaurantero, los restaurantes con economía circular pueden crear menús aprovechando integralmente los ingredientes, generando menos desperdicio y utilizando envases reutilizables o biodegradables. Además, la digitalización de procesos logísticos y la trazabilidad de los insumos mejoran la eficiencia operativa y dan transparencia a los consumidores. De este modo, la circularidad se erige como un elemento para mejorar la competitividad de las empresas en los mercados internacionales que apuestan por la innovación sostenible.

A nivel mundial, la economía circular se ha erigido como una de las principales estrategias para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular los relacionados con producción y consumo responsables (ODS 12) y acción por el clima (ODS 13). La Comisión Europea (2020) ha informado de que la transición hacia una economía circular podría disminuir en un 45 % las emisiones de gases de efecto invernadero y crear millones de nuevos puestos de trabajo en sectores verdes. En América Latina se está incorporando a políticas públicas y programas empresariales de sostenibilidad productiva. Países de habla hispana como Ecuador, Chile o Colombia han generado marcos legales que promueven el uso a la reutilización y la

innovación circular como un mecanismo de desarrollo sostenible (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021). Para el Estado ecuatoriano, la circularidad se ha ido integrando de manera medianamente eficiente en sectores emergentes como el gastronómico, donde la valorización de los residuos orgánicos y el diseño de nuevos productos sostenibles abren grandes oportunidades económicas para pequeñas y medianas empresas en el ámbito de la sostenibilidad.

Una de las mayores contribuciones de la economía circular es que puede integrar la sostenibilidad ambiental con la eficiencia económica. Según Suárez-Eiroa et al. (2019), la circularidad permite a las empresas disminuir costes operativos, disminuir su dependencia de materias primas vírgenes y ser más adaptables a los cambios del mercado. La presente economía también busca fomentar e influenciar la innovación tecnológica, desarrollando materiales biodegradables, envases inteligentes y procesos avanzados de reciclaje. En el área de alimentos, por ejemplo, el uso de prácticas circulares puede dar lugar a la generación de productos de alto valor añadido, como harinas a partir de restos de comida, aceites reutilizables o bioplásticos a partir de restos vegetales. Estas acciones no solamente generan ingresos significativos, sino que además de eso ayuda a posicionar a las marcas como los nuevos líderes en el ámbito sostenibilidad y creatividad culinaria.

Finalmente, la economía circular implica un cambio cultural en la manera en que las empresas y los consumidores entiendan la importancia del valor de los recursos. Según Murray, Skene y Haynes (2017), esta transición necesita la colaboración de gobiernos, instituciones académicas, empresas y consumidores hacia una economía regenerativa y baja en carbono. En la gastronomía, esta filosofía se menciona en prácticas como prevenir el desperdicio, reutilizar subproductos y educar al consumidor sobre el impacto de sus elecciones. Al implementar la

economía circular a su modelo, las empresas no solo refuerzan su sostenibilidad, sino que ayudan a crear una mejor cultura más consciente, eficiente y preparada para los retos medioambientales de los años que están por venir.

Definitivamente, la economía circular es completamente un marco estratégico que puede transformar los sistemas de producción que van encaminados a la sostenibilidad. Su uso es capaz de convertir la forma en cómo se interactúa en una empresa, al igual que los recursos y los consumidores, creando así beneficios ambientales y económicos. Dentro de la gastronomía, mediante la ejecución de esta herramienta con la finalidad de promover la innovación, reducir los desperdicios y por supuesto, difundir nuevos modelos de negocios con responsabilidad ecológica. De este modo, entendemos que la circularidad no es solo una tendencia ambiental, sino una forma de pensar que transforma la forma en que producimos, consumimos y más que nada una forma de vivir en el mundo.

### **Producto sostenible.**

Los productos sostenibles se ha vuelto un tema relevante en el mundo empresarial y académico por la necesidad de incorporar la responsabilidad ambiental y social en el ciclo de vida de los productos y servicios. Un producto sustentable es aquel que se diseña, produce, distribuye y consume en condiciones que minimizan su impacto ambiental y social, a la vez que generan ganancias económicas para la empresa (Ottman, 2017). Este método cubre todas las etapas de vida del producto, desde la primera parte que es la adquisición de materias primas hasta la última que es su eliminación, con la finalidad de poder disminuir el uso de recursos no renovables, disminuir la contaminación y a su vez permitir su reutilización o reciclaje. De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (2020), había mencionado que un producto sostenible maximiza

la eficiencia de los recursos, cumple con la responsabilidad social y apoya el desarrollo sostenible. En dicho contexto, los productos sustentables que se han diseñado no son solamente una obligación legal, más bien son una evolución cultural que rige a consumidores más conscientes y mercados globalizados más éticos.

En el entorno de los negocios, para que las empresas se caractericen por algo, mejoren su imagen y creen fidelidad con los clientes, es mediante la sostenibilidad de sus productos, por lo que es una buena estrategia competitiva. De acuerdo con Porter y Kramer (2011), afirmaron que para producir valor tanto económico como compartido, ganando así beneficios a la sociedad y al medio ambiente, es de suma importancia para las empresas tener que utilizar la sostenibilidad en sus productos. Dicha metodología que está estimulando a la innovación, siendo obligada a re-diseñar y re-imaginar procesos que son productivos, el manejo de materiales y claro está también la cadena de suministros tomando en cuenta los criterios de la eficiencia y la responsabilidad. Un claro ejemplo comprensible sería que varios restaurantes están creando productos por medio de los desechos orgánicos, obteniendo como producto final condimentos naturales, fertilizantes o incluso bioplásticos, reduciendo los residuos e incrementando la oferta de este. La tendencia que se mostró puede demostrar que la sostenibilidad llega a ser un motor para crecer, siempre y cuando esté alineada con las estrategias de los negocios y de la perspectiva que tienen los consumidores. Enfatizando así que los productos de carácter sostenible no son solamente para complacer las necesidades, sino que es un compromiso de ética y con el medio ambiente que contribuye a la fuerte competencia internacional.

Un diseño de producto sostenible radica en el correcto uso de las metodologías para poder medir y controlar su impacto con el pasar del tiempo de su ciclo de vida. El análisis de ciclo de vida (ACV) es una metodología ampliamente utilizada para determinar los impactos ambientales

de un producto desde la cuna hasta la tumba (European Commission, 2018). Esta metodología entrega una información exacta del consumo energético, huella de carbono y residuos generados, permitiendo a las empresas que puedan realizar mejoras continuas en sus procesos. Además, el ecodiseño se ha posicionado como una estrategia para el desarrollo de productos más sostenibles. Según Bocken et al. (2016), el ecodiseño es la integración de aspectos ambientales en la fase de inicio del diseño de un producto para poder hacerlo más eficiente y disminuir su impacto ambiental. En el área de alimentos, esto puede se puede comprender como en el uso de envases biodegradables, ingredientes locales o sistemas de producción que aprovechen sus productos, favoreciendo la sostenibilidad y la innovación.

El consumo responsable es clave para afianzar los productos sostenibles. Los actuales consumidores no solo solicitan calidad y precio, estos también buscan que los restaurantes evidencien su responsabilidad con la naturaleza. Según el autor Nielsen (2023), “alrededor del 70% de los usuarios a nivel mundial están dispuestos a pagar más por los productos o servicios que incluyan la sostenibilidad y cuenten con el compromiso al cuidado del medio ambiente”. Este cambio de parecer del comprador se ha ido manifestando por lo que las empresas se han visto en la obligación de hacer propuestas de valor y comunicaciones que resalten más lo ético y sostenible. En la cocina, los consumidores han preferido el uso de alimentos orgánicos y no procesados, que vengan del mismo lugar, pero además de eso que tengan un porcentaje bajo en el impacto en el medio ambiente. Teniendo como consecuente que ahora los restaurantes desarrollen las políticas verdes y con las aprobaciones verdes.

De acuerdo con la organización FAO (2023), “la inclusión de productos de carácter sostenible en lo que conlleva la cadena de alimentos hará que disminuya la huella en el medio ambiente y a su vez mejore la seguridad de alimentos”. Esto se ha vuelto un requisito para poder

ingresar al extenso mercado internacional, mejorando también la impresión de las marcas corporativas.

Para concluir, para evolucionar es obligatorio innovar, tener compromiso y una visión clara desde el diseño de las cosas hasta que llegue al consumidor final. En la culinaria, se puede evidenciar la oportunidad de generar productos sostenibles a partir de los desechos, utilizando los problemas ambientales en una venta para la competencia. Así, los productos sostenibles no son solo una tendencia, sino un modelo de negocio más ético, resistente y en línea con el siglo XXI.

### **Línea de negocio**

La línea de negocio es una de las principales estructuras de la dirección estratégica de la empresa, que especifica lo que hace, vende o sirve para ganar dinero y establecerse en el mercado. Kotler y Keller (2016) definen una línea de negocio como una unidad operativa que sirve a un grupo específico de clientes, con un conjunto de productos o servicios relacionados. Más que una segmentación en el mercado es un manual que permite identificar las posibles oportunidades, mitigar riesgos y adicionalmente, permite aumentar la rentabilidad mediante el uso de la innovación. La sostenibilidad se ha considerado un factor clave ya que esta permite desarrollar nuevas líneas de negocios. Dicho esto, la manera en cómo se desarrolla una línea de negocios sostenible consiste en que no solo se debe de satisfacer al consumidor sino también es una forma de perspectiva que el mundo tendrá de nuestra empresa.

¿En qué consiste crear una línea de negocios? Esta se basa en tener que tomar las decisiones estratégicas necesarias, como un análisis de mercado, los recursos que tenemos a disposición e identificar cuáles son las ventajas que tiene la empresa. De acuerdo con los autores Johnson, Scholes y Whittington (2017), difieren en que las diversificaciones corporativas les otorgan a las empresas la forma de poder explotar las sinergias entre las unidades, a su vez generan nuevos

canales de alto valor y disminuyen la exposición ante los ciclos ecológicos. En dicho contexto, un modelo de negocios de carácter sostenible nace de una manera inteligente de crecer, generando ingresos a largo plazo complementando el cuidado del medio ambiente.

Para dirigir una línea de negocio sostenible, es necesario incorporar principios de economía circular y responsabilidad social empresarial en toda la cadena de valor. Según menciona Prahalad y Ramaswamy (2004), las empresas que aspiran a diferenciarse y para eso deben crear valor compartido, integrando a clientes, proveedores y comunidades en la co-creación de soluciones sustentables. Este tipo de estrategia crea colaboración y transparencia, lo que genera confianza del consumidor en mercados cada vez más exigentes.

Cada una de las iniciativas es una forma oportunista para poder expandir el negocio y a su vez lograr un compromiso con la sostenibilidad y el crecimiento económico. Evidenciando que estos pueden ir de la mano a pesar de las dificultades que van apareciendo en el camino.

La elaboración de una línea de negocios conlleva la necesidad de innovar y de conocimientos previos del entorno. De acuerdo con Chesbrough (2010), la innovación abierta permite a las empresas explotar ideas externas, asociaciones y tecnologías para acelerar la creación de nuevos productos o servicios. En esa vía, un modelo de negocio sostenible se puede apalancar en alianzas con productores locales, laboratorios de investigación o startups verdes que ofrezcan soluciones innovadoras. Esta forma de asociación no solo disminuye los gastos de desarrollo, sino que también aumenta su legitimidad ante el público y las agencias reguladoras.

Por otra parte, están las nuevas líneas de negocio sostenibles se han de ajustar a los ODS, principalmente al ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y al ODS 12 (producción y consumo responsables). Dichos objetivos involucran cambiar los modelos tradicionales de producción por unos más inclusivos y respetuosos con el medio ambiente (United Nations, 2015)

inclusivos y respetuosos con el ambiente. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021), las empresas con que sostienen prácticas sostenibles mejoran su productividad y competitividad al disminuir desperdicios y aumentar la eficiencia energética. Dichas estrategias no solo apoyan el logro de objetivos globales, sino que también fomentan un modelo de crecimiento más justo.

Concluyendo así para el sector gastronómico, crear toda una línea de productos sostenibles a partir de residuos orgánicos es una innovación que va más allá de lo operativo: es una declaración de responsabilidad, creatividad y preocupación por el futuro. Este tipo de mirada no solo ayuda a reforzar la identidad corporativa, sino que transforma a las empresas en agentes de cambio hacia una economía más circular y consciente del entorno en el que estamos viviendo.

### **Gestión logística**

La logística es una función de la administración de empresas. Su objetivo es que los productos estén disponibles en el momento preciso, en condiciones apropiadas y al menor costo posible. Para Ballou (2004), la logística actual no sólo se preocupa por la eficiencia, sino por la adaptabilidad a los cambios del mercado y a las exigencias del cliente. En un mundo que se encuentra globalizándose cada vez más, dentro de las estrategias se encuentra la logística convirtiéndose en un factor determinante en la competencia de las empresas, además, demuestra la capacidad de las empresas para adaptarse a los flujos del comercio internacional.

La logística sostenible que también se la conoce como “logística verde” que se ha vuelto cada vez más llamativa debido a la necesidad de tener que reducir el impacto ambiental. De acuerdo con Sarkis (2012), indicó que “este tipo de planeación tiene una finalidad de poder optimizar procesos puntuales, como son los logísticos al momento de reducción de emisiones de carbono, consumo de los recursos y también disminuir los residuos”. También cabe mencionar

que, refuerza el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y más que nada con el ODS 12, que tiene como finalidad garantizar las diversas modalidades de producción y consumo sostenibles (United Nations, 2015).

Establecer una gestión logística eficiente no es fácil ya que también requiere el uso de tecnologías digitales para planificar, controlar y rastrear los procesos. El uso de herramientas como ERP (Enterprise Resource Planning) o WMS (Warehouse Management System) ayuda a optimizar los inventarios, anticipar la demanda y mejorar la comunicación entre los eslabones de la cadena. Chopra y Meindl (2019) afirman que la digitalización de la logística crea ventajas competitivas sustentables, al ofrecer información en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas. Como resultado, las empresas obtienen una logística más transparente, medible y en línea con los estándares internacionales de responsabilidad corporativa.

Por otro lado, la logística no solo implica el transporte o el almacenamiento de mercancías, sino que planifica toda la cadena de suministro. Para Lambert, García-Dastugue y Croxton (2008) aluden a que una cadena de suministro eficiente implica la coordinación de todos los participantes, desde los proveedores hasta los distribuidores y los clientes. En términos de sostenibilidad, esto significa poder establecer relaciones de colaboración que apoyen prácticas justas, de comercio limpio y de reducción de desperdicios.

Gestionar los residuos y la logística inversa también son parte integral de este modelo. Según Rogers y Tibben-Lembke (2001), mencionaron que “la logística inversa abarca todos los procesos que implican el flujo inverso, desde el consumidor final hasta el productor, de bienes, materiales o embalajes para ser reutilizados, reciclados o valorizados”.

Finalmente, los empleados, transportistas y proveedores son parte fundamental para que las estrategias logísticas se ejecuten de manera adecuada. Según Christopher (2016), el liderazgo

y la capacitación continua son determinantes para garantizar la eficiencia y la calidad de los procesos. "Crear equipos sensibilizados con el medio ambiente hace una cultura organizacional más responsable y colaborativa". En resumen, una gestión logística moderna debe de hacer un balance entre la eficiencia económica, el impacto ambiental y el bienestar social. Especificando que solamente así se pueden crear cadenas de suministro sostenibles y que generen valor a largo plazo, adaptándose a las condiciones del mercado global.

### **Innovación.**

La innovación ha sido uno de los principales motores de la economía y los negocios tanto antiguos, pero más de los actuales, ya que es lo que permite generar competitividad, adaptación y crecimiento sostenible en las empresas. Según Schumpeter (1934), la innovación es el proceso por el cual se crean nuevas combinaciones productivas en la economía, las cuales pueden tomar la forma de nuevos productos, nuevos métodos, nuevos mercados o nuevas fuentes de materia prima. Es decir, innovar no significa necesariamente solamente inventar algo totalmente nuevo, sino mejorar significativamente lo que ya ha existido. En el mundo de los negocios, la innovación anticipa los cambios del entorno, se adelanta a las necesidades del consumidor y crea ventajas competitivas sustentables en el tiempo. En el mundo de la gastronomía la innovación se convierte en algo propio al mezclar la creatividad culinaria con la gestión estratégica para crear experiencias originales capaces de revolucionar el producto o el modelo de negocio.

Refiriéndose al aspecto económico, la innovación es un motor de crecimiento sostenible. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2018), mencionó que la innovación sostenible es el principal desarrollo de soluciones que mejoren la rentabilidad de la empresa reduciendo así sus efectos negativos en el medio ambiente y la sociedad. Esto significa integrar criterios de eficiencia energética, uso de recursos y gestión de residuos en

los procesos productivos. En la cocina la innovación es indispensable lo que esto significa que es de suma importancia generar técnicas que produzcas bajos residuos y de consumación energética baja.

El autor Drucker (1985) había publicado anteriormente que la eficacia de la innovación no es casualidad, sino que es el resultado de la sistematización de oportunidades. En otras palabras, los restaurantes que logreen identificar las tendencias que surjan serán diferenciados y sostenibles. Como el uso de las nuevas técnicas y tecnologías. Además, Tidd y Bessant (2021) afirmaron que "las empresas innovadoras no solo invierten en I+D, sino que también sus equipos aprenden, comparten ideas y asumen riesgos calculados".

Según Porter (1990), menciona que la capacidad de innovar define la posición competitiva de una nación o una empresa en el mercado mundial. La articulación de la innovación con la sostenibilidad no solo genera eficiencia productiva, sino que también fortalece la identidad cultural y el compromiso social de las empresas. En América Latina, por ejemplo, muchos negocios gastronómicos se han internacionalizado al enaltecer ingredientes locales y prácticas responsables, probando que la innovación puede coexistir con la tradición y la conservación.

Concluyendo de tal forma que la innovación es un proceso de muestras, fallas y errores. Cada cambio y oportunidad, mejora a una nueva práctica que se puedan incorporar a una organización fortaleciendo su capacidad de adaptación al entorno. En la actualidad, con constantes cambios tecnológicos, sociales y ambientales, la innovación se ha convertido en una necesidad estructural para la supervivencia en los nuevos mercados que varían con el pasar de los años.

### **Gastronomía circular**

La gastronomía circular es un nuevo movimiento gastronómico actual que busca aplicar los principios de la economía circular a la hora de producir y consumir alimentos. Esta tendencia

es una solución ante la necesidad de disminuir el desperdicio de alimentos, mejorar el uso de recursos y crear una cultura culinaria más sustentable; no solo se trata de cocinar, sino de cambiar la forma en que se piensa y se maneja todo el sistema alimentario. ¿Qué propone la gastronomía circular? Esta propone un modelo en el que todo o que se obtiene de residuos se convierta de nuevo en materia prima.

El mayor problema en el sector de alimentos es, sin lugar a duda, el desperdicio de los alimentos. Afirmando así, por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2021), “A nivel mundial, un tercio de los alimentos que se producen son desperdiciados cada año, esto representa alrededor de 1.300 millones de toneladas”. Los restaurantes pueden disminuir gastos y reforzar su compromiso social mediante acciones de compostaje y la reutilización de vegetales, transformando así los excedentes en nuevos platos de consumo.

Un punto que llama la atención en la gastronomía circular siempre va a ser la capacidad creativa de la innovación. De acuerdo con la organización Ellen MacArthur Foundation (2019), la economía circular le brinda la oportunidad de imaginar y reinventar platos, promoviendo el uso total de los ingredientes y, a su vez, desarrolla nuevas maneras de hacer cocina. Esto requiere un cambio de pensamiento por parte de chefs, empresarios y consumidores, que deben empezar a apreciar la comida por algo más que por su apariencia o por lo que siempre ha servido. Aquí la innovación no pasa solo por nuevos sabores, sino por nuevos modelos de negocio.

Como indican Bocken et al. (2016), “los modelos circulares requieren de la importante colaboración de todos los actores de la cadena de valor, desde proveedores y distribuidores hasta consumidores finales”. Es más, la educación para tener un personal con conocimientos sostenibles, en seguridad de alimentos y en la evitación de desperdicio es clave para este sistema logre su

funcionalidad. Estas acciones crean un ambiente laboral consciente, que está a favor del cuidado del medio ambiente, logrando al mismo tiempo mejorar la imagen de la empresa. La gastronomía circular también crea un valor a nivel de sociedad. De acuerdo con los autores Blomsma y Brennan (2017), “el presente modelo no solo se ha centrado en el aspecto económico, sino que más bien busca la justicia y el bienestar en la sociedad a través de la redistribución y la participación de la comunidad”. A nivel global, países de la unión europea y del continente americano han desarrollado y promovido políticas para disminuir el desperdicio de alimentos y promover la circularidad en la gastronomía, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en específico con el ODS 12 sobre producción y consumo responsables (United Nations, 2015). Este marco global refuerza que la gastronomía puede ser una fuerza de cambio positivo, no solo ambiental, sino también social y económico.

En definitiva, la gastronomía circular no es una moda, sino una nueva forma de vida que cambia la forma en que se produce, se consume y se aprecia la comida. Se requiere una implementación radical para una revolución en la cultura corporativa, donde los protagonistas sean la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social con la finalidad de que se unan para crear mejor cosas para nuestro mundo.

### **Marco Referencial.**

#### **Referente nacional: Caso “Café Vélez” – Ecuador**

Café Vélez es una destacada compañía que ha aplicado modelos de economía circular y prácticas sostenibles en el sector alimenticio dentro del ámbito nacional. Esta compañía de la ciudad de Quito ha sobresalido por su habilidad para adoptar procedimientos novedosos e innovadores que posibilitan la disminución de desecho en la elaboración de café y convertir los

desechos orgánicos en nuevos productos de gran valor agregado. Una buena característica del trabajo que utiliza Café Velez es la utilización completa de los subproductos del café como por ejemplo la pulpa, el mucílago y la cáscara, que cualquier otra empresa normalmente descartaría. Estos “desperdicios” o “desechos” se procesan y se crean productos como lo son harinas funcionales para reposterías, té o infusiones de cáscara, snacks energéticos, bebidas y fertilizantes orgánicos, realizado a través de procedimientos de deshidratación, molienda especializada y fermentación. Esta estrategia ha dado facilidad a la expansión de su gama de productos y la inclusión de opciones sostenibles con una demanda en aumento en el mercado local. Asimismo, la compañía ha obtenido resultados cuantificables en términos comerciales. Según (2020), tras incorporar productos sostenibles elaborados con subproductos de café, la empresa aumentó sus ventas anuales en casi un 18%, ya que existen clientes que valoran los productos innovadores y, sobre todo, las prácticas responsables y sostenibles.

El incremento ocurrido logró que la presencia de la marca se reforzara positivamente en establecimientos especializados, mercados de este tipo de productos orgánicos y plataformas de comercio electrónicos o tiendas online, permitiendo convertirse en un ejemplo a seguir a nivel nacional en el tema de innovación y sostenibilidad en la alimentación. Algo que ayudó a la compañía a establecer su posición fue el importante reconocimiento recibido por su perspectiva circular. Café Vélez (2021) fue reconocido por el Ministerio del Ambiente como un caso representativo de utilización de desechos orgánicos dentro de la industria del café, realizando su apoyo a la reducción de desperdicios y a la creación de valor sostenible a lo largo de la cadena productiva. Aquí se demuestra que darle importancia a la reutilización de los desechos orgánicos no solo es

una obligación ambiental, sino que trae como resultado ganancias económicas y de buena aceptación en el mercado. También permite visualizar cómo la innovación puede transformar los modelos tradicionales de producción en unos más responsables y eficientes.

La presente investigación se beneficia de la importancia del caso Café Vélez, pues demuestra que en Ecuador es posible y factible transformar los desechos orgánicos en productos nuevos que además de impulsar la sostenibilidad, dan atractivo comercial y brindan rentabilidad a la empresa lo cual es de beneficio para la misma. Este proceso evidencia que hay una demanda de productos elaborados bajo los principios de la economía circular, y que estos productos son capaces de producir incrementos significativos en las ventas.

#### **Referente internacional: Caso Starbucks - EEUU**

Como referente internacional, Starbucks es uno de los ejemplos internacionales más significativos de implementación de estrategias de economía circular en la industria alimentaria. El país ha desarrollado diversas iniciativas destinadas a reducir y valorizar sus residuos orgánicos, en particular los derivados del café, que constituyen una de las principales fuentes de desperdicio en sus operaciones a nivel mundial.

En trabajo colaborativo con otras instituciones académicas como la Universidad de Washington y la Universidad de Arizona (2019), Starbucks ha liderado una iniciativa llamada "Grounds for your Garden", que trata en recolectar, procesar y distribuir los residuos o restos de café de sus comercios a clientes, agricultores urbanos y comunidades locales como fertilizante rico en nutrientes.

Este programa no únicamente esto resta el volumen de residuos que se envían a los sanitarios, sino que además promueve prácticas amigables y ambientalmente sostenibles en la comunidad. Además, Starbucks ha logrado establecer alianzas estratégicas con empresas de

biotecnología como BioBean en el Reino Unido, que también está comprometida a convertir residuos orgánicos en bioproductos, así utilizando la economía circular. En este proyecto, el café reciclado de las tiendas Starbucks se convirtió en materiales biocombustibles. De acuerdo con el autor (Bio-Bean, 2020), el presente proyecto alrededor de 5000 toneladas o más cada año de borras de café que habrían sido generadas por un 80% más de emisiones de CO<sub>2</sub> si hubieran llegado a parar a los vertederos.

Los resultados económicos que se obtuvieron también han sido favorables. Así de acuerdo con el informe anual de (Starbucks Corporation, 2021), las iniciativas de sostenibilidad y economía circular en los mercados clave han contribuido en gran parte para un aumento del 10% en las preferencias de los consumidores conscientes, un segmento de mercado que tiene como expectativa que se logre gastar un 20% más en lo que son los productos sostenibles. Esta tendencia ha aumentado indirectamente sus ventas de productos sostenibles, reforzando su imagen como marca preocupada por el medioambiente.

Pero, además, la empresa ha logrado avances significativos en la creación de productos innovadores a partir de los restos de café. Por ejemplo, la creación de vasos comportables y materiales biodegradables a partir de fibras de café, por medio del programa internacional "NextGen Cup Challenge". Los presentes productos se han podido lanzar en diversos mercados como prueba, mostrando la posibilidad de poder convertir los desechos orgánicos en productos útiles y que sean comercializables.

En conclusión, la experiencia obtenida de Starbucks muestra que se puede dar valor a los residuos orgánicos, logrando reducir los impactos ambientales y también abre la puerta para poder innovar, nuevos productos y a su vez mejora la imagen de marca. Esta mezcla de sostenibilidad,

eficiencia y buena acogida en el mercado la convierte en un caso de estudio mundial de economía circular en el sector alimentario.

Este modelo internacional sustenta la idea principal de la presente investigación, la economía circular es rentable y factible, además genera un valor económico y es de gran ayuda para el impacto ambiental ya que reduce el mismo, últimamente gracias a esto está siendo bien aceptada por los consumidores. Además, existen pruebas de que los negocios gastronómicos pueden introducir líneas de productos derivados de sus propios residuos, obteniendo beneficios tanto comerciales como ambientales.

## **Metodología**

### **Diseño de investigación.**

#### Investigación tipo Descriptivo

El diseño descriptivo se utiliza para caracterizar las propiedades, comportamientos o condiciones de un fenómeno tal como se presenta en la realidad, sin llevar a cabo la manipulación de ninguna variable. Busca hacer comprensible y de manera estructurada un evento, permitiendo reconocer tendencias, patrones o relaciones entre las partes que lo componen. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de diseño “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Es común que se apoye en técnicas de recolección de datos como encuestas, mediciones u observaciones estructuradas para obtener información verificable.

La investigación tiene la necesidad de identificar la situación actual de la empresa (restaurante) en lo que se refiere a la generación de residuos orgánicos, su funcionamiento interno y la opinión y percepción del cliente ante la posible creación de un nuevo producto sostenible. Por ello se requiere recolectar datos reales, claros y precisos del contexto sin manipularlo, lo que se alinea al diseño descriptivo.

En este estudio se obtuvieron datos principalmente por medio de encuestas a consumidores para conocer preferencias, hábitos de consumo, factores de aceptabilidad y intención de compra hacia un producto elaborado con residuos valorizables. Esta técnica ofrece datos medibles y permite analizar tendencias de forma objetiva.

Del mismo modo, la descripción de los procedimientos internos y del entorno del restaurante se desarrollará a partir de la recolección de observaciones directas y la revisión documental, por supuesto siempre con un enfoque descriptivo y no experimental.

La naturaleza del trabajo, que está en búsqueda de lograr identificar, caracterizar y la comprensión en el estado actual que se mantiene el negocio para así posteriormente se pueda fundamentar decisiones estratégicas, coincide plenamente con lo que establece la metodología descriptiva. Por eso, el presente diseño posibilita que se pueda hacer un diagnóstico robusto y que se encuentre alineado con los objetivos específicos de la investigación.

### **Tipo de investigación / Enfoque o naturaleza**

El tipo de investigación determina la estructura del estudio y el enfoque que se empleará para el análisis del fenómeno en cuestión. En los estudios sociales, las investigaciones se pueden dividir en cuantitativas, cualitativas o mixtas. El método cuantitativo conlleva la recolección y el análisis de datos numéricos, para con esto poder descubrir patrones, tendencias o relaciones entre variables. Según Sampieri, Collado y Lucio (2014), las investigaciones cuantitativas conllevan la obtención de datos para probar hipótesis, utilizando la medición numérica y el estudio estadístico para identificar patrones de comportamiento y probar teorías.

La investigación es de enfoque cuantitativo, debido a que implica medir y analizar la percepción, disposición de compra y aceptación de los consumidores hacia un producto sostenible elaborado con residuos orgánicos del restaurante. Para ello, se tuvo que utilizar la aplicación de encuestas estructuradas, que nos permitieron obtener datos numéricos reales y comparables que sirvieron para evaluar la viabilidad comercial de la propuesta.

Además, en este enfoque cuantitativo resulta más adecuado porque nos facilita examinar de forma objetiva variables como la frecuencia de compra, precio aceptado, nivel de interés y

valoración del producto, lo que contribuye directamente al análisis de mercado y al diseño estratégico de la nueva línea de negocio. La información obtenida permitirá identificar tendencias y comportamientos de consumo que apoyan la toma de decisiones.

Esta metodología también permite hacer un análisis descriptivo de los datos del entorno y el público objetivo, en línea con los objetivos de la investigación, que buscan entender la situación actual, medir la aceptación y estimar el potencial de mercado del producto sostenible.

### **Alcance de la investigación:**

El alcance de una investigación define la profundidad con la que se va a estudiar un fenómeno. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las investigaciones se pueden clasificar en exploratorias, descriptivas, correlacionales o explicativas. Un estudio descriptivo se centra en “especificar propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, sin buscar explicar causas ni establecer relaciones de causalidad directa.

La investigación es de tipo descriptivo, ya que busca describir la forma actual en que se gestionan los residuos orgánicos en el restaurante. Además, se pretende conocer la aceptabilidad, el interés y la probabilidad de compra de una nueva línea de salsas artesanales elaboradas a partir de estos residuos.

Este alcance es apropiado ya que la investigación no pretende encontrar relaciones causales profundas ni probar hipótesis explicativas, sino descubrir y describir las características del entorno, el mercado y el potencial del producto sostenible. Además, posibilitará conocer de manera organizada la forma en que se comporta el grupo objetivo ante el nuevo producto, lo que permitirá analizar su viabilidad y desarrollar posteriormente la estrategia de la línea de negocio.

El método descriptivo apoya a lograr los objetivos de la investigación, ya que permite conocer las condiciones actuales, describir lo que piensan los clientes y generar información confiable para la toma de decisiones en el diseño y lanzamiento del nuevo producto.

### **Población y muestra.**

En la investigación cuantitativa, la población es el conjunto total de individuos o elementos que comparten ciertas características y sobre los cuales se desea obtener información. Según Sampieri, la población es "el conjunto de todos los casos que se ajustan a especificaciones" y la muestra es "un subgrupo de la población del cual se recogen los datos y que debe ser representativo de la misma" (2014).

### **Población de la investigación**

La población de estudio está integrada por los consumidores mayores de 18 años que habitan en Guayaquil y que suelen comprar alimentos procesados, salsas, aderezos o productos similares. Este es el mercado potencial para probar la aceptación de una línea de salsas sostenibles elaboradas a partir de residuos orgánicos reutilizables.

Como es una ciudad con más de 2 millones de habitantes (2,746,403 habitantes, INEC, Censo 2022) (INEC, 2022), la población es grande y diversa, por lo que se debe trabajar con una muestra estadísticamente representativa para asegurar la validez de los resultados.

### **Muestra de la investigación**

Debido a que la población es tan grande, se aplicó la fórmula para calcular muestras en poblaciones infinitas, la cual se usa cuando la población es mayor a 1.000.000.

La fórmula respectiva de muestras para poblaciones infinitas es:

$$n = \frac{(Z^2 pq)}{e^2}$$

Donde:

$Z = 1.96$  (indica el nivel de confianza del 95%)

$p = 0.5$  (indica la probabilidad de ocurrencia)

$q = 0.5$  (indica la probabilidad de no ocurrencia)

$e = 0.05$  (indica el margen de error del 5%)

Aplicando los valores:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025}$$

$$n = 384.16 = 385$$

El tamaño de la muestra es de 385 encuestados, este número asegura resultados confiables y representativos del consumidor de Guayaquil.

### **Justificación del tipo de muestreo**

Para realizar las encuestas se tomará un muestreo no probabilístico aleatorio, ya que se puede tener acceso fácil a consumidores reales en puntos estratégicos de la ciudad, tales como centros comerciales, zonas gastronómicas y lugares públicos. Este tipo de muestreo es muy

utilizado en estudios de mercado descriptivos para obtener una primera idea sobre la percepción y aceptación de un nuevo producto.

Además, este enfoque metodológico proporciona información en tiempo y costo viables, apropiada para proyectos de investigación aplicada y estudios exploratorios para validar conceptos de nuevos productos.

### **Técnicas de recolección de datos**

Para llevar a cabo la investigación se utilizó la técnica de encuesta, la cual es adecuada para estudios descriptivos en los que se busca conocer opiniones, preferencias y comportamientos de un grupo de consumidores. Esta técnica recoge información de primera mano de una manera estandarizada y eficaz, obteniendo información susceptible de ser medida y analizada estadísticamente.

La encuesta será dirigida a personas que residan en Guayaquil y sean consumidores de restaurantes o productos gastronómicos, ya que son el público objetivo para una línea de salsas sostenibles elaboradas con desechos orgánicos reutilizables. Esta técnica es apropiada debido a que da a saber la opinión del público meta sobre la aceptación, intención de compra y características que valoran en un producto como este.

El método utilizado fue un cuestionario estructurado de preguntas cerradas de opción múltiple y escala tipo Likert. Este tipo de formato da respuestas precisas, susceptibles de comparación y tratamiento estadístico.

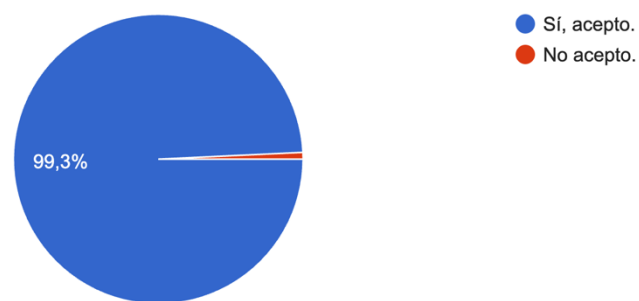
El cuestionario se estructuró para que abarque preguntas sobre hábitos de consumo, percepción de productos sostenibles, interés por la propuesta, determinantes de compra y sensibilidad al precio.

El cuestionario se distribuyó de forma física y digital para llegar a diferentes tipos de consumidores de la ciudad. Elaboró preguntas claras, de lenguaje neutro y orientadas a los objetivos de la investigación.

### Resultados de la encuesta

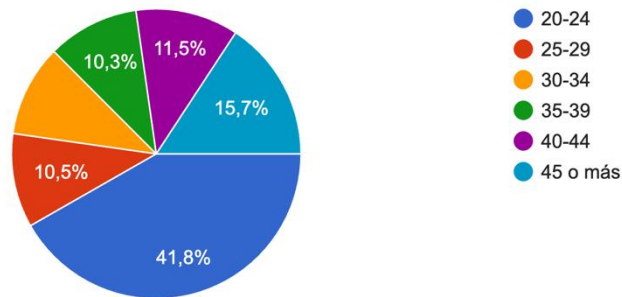
1. ¿Acepta participar en esta encuesta? Consentimiento: Participación voluntaria y anónima. Uso exclusivamente académico.

403 respuestas



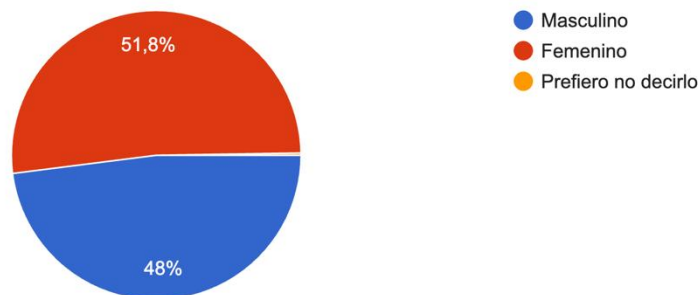
La encuesta comenzó con una pregunta de consentimiento informado que nos permite garantizar una participación totalmente voluntaria, anónima y que tiene una finalidad académica. De las cuales 403 respuestas registradas, el 99,3 % de los participantes tomaron la aceptación de formar parte del estudio, lo que esto evidencia una alta disposición para colaborar con la investigación.

2. Edad:  
400 respuestas



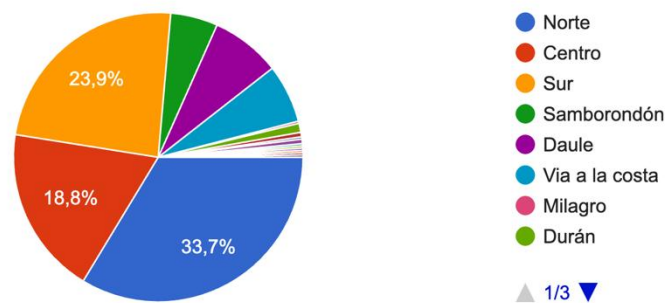
Respecto a la edad de los encuestados, el grupo predominante corresponde al rango de edades entre 20 y 24 años, que representa el 41,8 % del total de los participantes. Le siguen los encuestados de 45 años o más con el 15,7 %, y el grupo de 40 a 44 años con el 11,5 %. Los rangos de 25 a 29 años y 35 a 39 años presentan porcentajes similares, con 10,5 % y 10,3 % respectivamente, mientras que por otra parte el grupo de 30 a 34 años registra una participación menor. Estos resultados muestran una mayor concentración de población joven, aunque con presencia de distintos rangos etarios que aportan diversidad a la muestra.

3. Género:  
398 respuestas



En relación con el género de los encuestados, se registraron 398 respuestas, con una distribución muy equilibrada entre los participantes. Se puede observar que el 51,8 % se identificó como femenino, mientras que el 48 % correspondió al masculino. La opción “prefiero no decirlo” no registró participación, lo que indica que todos los encuestados declararon su género.

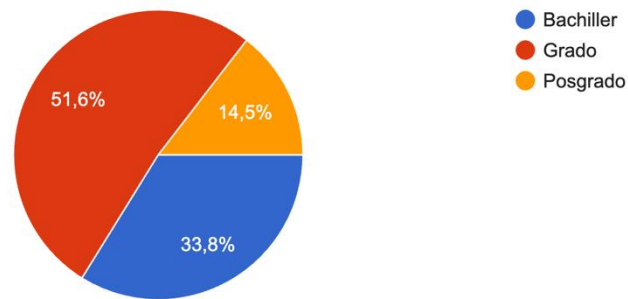
4. Sector donde reside:  
398 respuestas



En cuanto al sector de residencia de los encuestados, se pudo obtener 398 respuestas. La mayor proporción corresponde al sector Norte de la ciudad, con el 33,7 %, seguido del sector Sur con el 23,9 % y el Centro con el 18,8 %. En menor proporción se encuentran los sectores de Daule, Vía a la Costa, Samborondón, Milagro y Durán, cuyos porcentajes individuales son reducidos. Estos resultados evidencian que la mayoría de los participantes reside dentro de los principales sectores urbanos de la ciudad, lo que permite tener una adecuada representación geográfica de la muestra.

### 5. Nivel de instrucción:

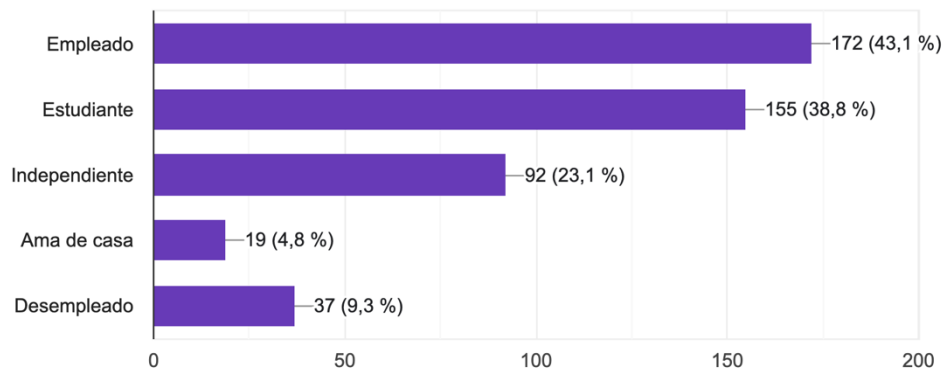
399 respuestas



En cuanto al nivel de instrucción de los encuestados, se registraron 399 respuestas. La mayoría cuenta con educación de grado, representando el 51,6 % del total. Le sigue el nivel bachiller, con el 33,8 %, mientras que el 14,5 % posee estudios de posgrado. Estos resultados nos muestran que una parte significativa de la muestra presenta formación académica media y superior, lo que favorece la comprensión y calidad de las respuestas obtenidas.

### 6. Ocupación actual:

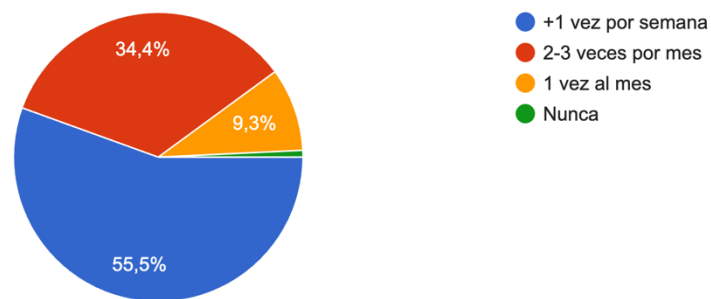
399 respuestas



En relación con la ocupación actual de los encuestados, se registraron 399 respuestas. La mayoría de los encuestados se encuentran de manera empleada, representando el 43,1 % del total, seguida por los estudiantes con el 38,8 %. El 23,1 % manifestó que trabajan de manera independiente, mientras que un 9,3 % se encuentra desempleado y un 4,8 % corresponde a amas de casa. Estos resultados reflejan una muestra conformada principalmente por personas económicamente activas y estudiantes, lo que aporta diversidad en la situación laboral de los participantes.

7. ¿Con qué frecuencia consume alimentos cárnicos (asada, a la parrilla o preparada en el hogar o restaurantes)?

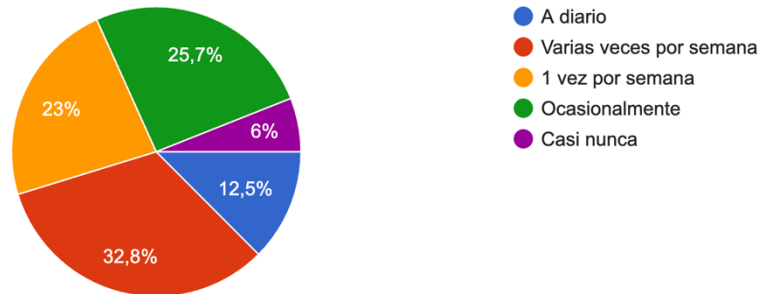
398 respuestas



En relación con la frecuencia de consumo de alimentos cárnicos, se registraron 398 respuestas. La mayoría de los encuestados manifestó consumir este tipo de alimentos más de una vez por semana, representando el 55,5 % del total. Asimismo, el 34,4 % indicó consumirlos entre 2 y 3 veces por mes, mientras que el 9,3 % señaló hacerlo una vez al mes. La opción “nunca” obtuvo una participación mínima. Estos resultados evidencian un consumo frecuente de alimentos cárnicos entre los participantes, lo que resulta relevante para el enfoque del estudio.

8. ¿Con qué frecuencia consume salsas o aderezos en proteínas (en carne de res, pollo, chuleta, etc.)?

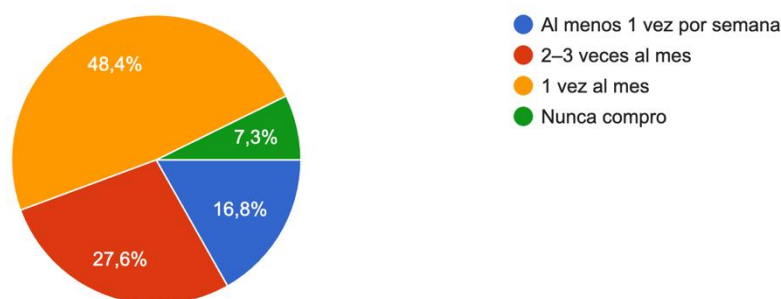
400 respuestas



En relación con la frecuencia de consumo de salsas o aderezos en proteínas, se registraron 400 respuestas. El 32,8 % de los encuestados indicó consumirlos varias veces por semana, mientras que el 23 % lo hace una vez por semana. Por su parte, el 25,7 % señaló consumirlos de forma ocasional, y el 12,5 % manifestó hacerlo a diario. Finalmente, un 6 % indicó que casi nunca consume este tipo de productos. Estos resultados evidencian una alta frecuencia de consumo de salsas y aderezos, lo que demuestra su relevancia dentro de los hábitos alimenticios de los participantes.

### 9. ¿Con qué frecuencia compra salsas/aderezos para su hogar?

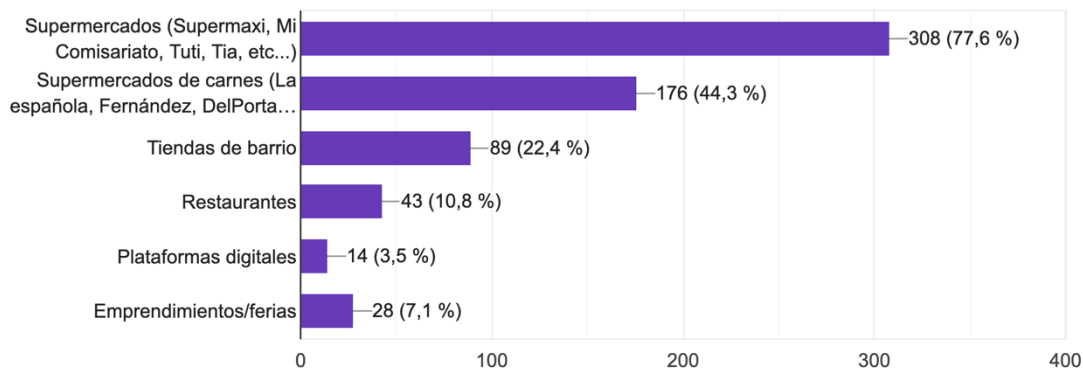
399 respuestas



En relación con la frecuencia de compra de salsas y aderezos para el hogar, se registraron 399 respuestas. La mayoría de los encuestados indicó que al adquirir estos productos una vez al mes, representan el 48,4 % del total. Asimismo, el 27,6 % señaló realizar compras entre 2 y 3 veces al mes, mientras que el 16,8 % lo hace al menos una vez por semana. Por otro lado, un 7,3 % manifestó que nunca compra este tipo de productos. Estos resultados reflejan una compra periódica y constante de salsas y aderezos en los hogares encuestados.

### 10. ¿Dónde suele comprar salsas/aderezos? (elija 2 mínimo respuestas)

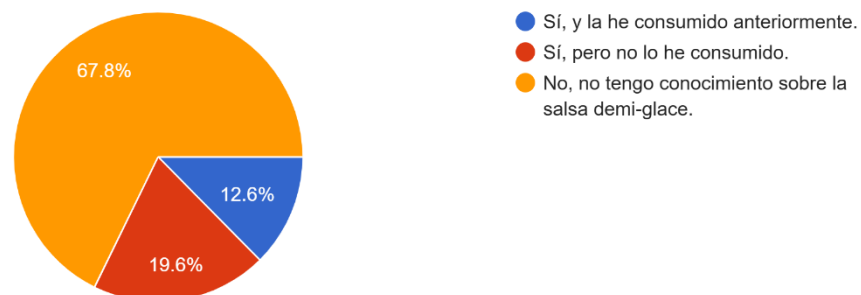
397 respuestas



La compra de salsas/aderezos se concentra principalmente en supermercados (77,6%), seguidos por supermercados de carnes (44,3%), lo que indica que se adquieren junto a la compra habitual de alimentos por otra parte, las tiendas de barrio (22,4%) tienen participación moderada, mientras que restaurantes, ferias y plataformas digitales presentan uso bajo menos del 20%.

11. ¿Tiene conocimiento o ha escuchado previamente sobre la salsa demi-glace?

397 responses



Los resultados indican que la mayoría de los encuestados (67,8%) no posee conocimiento previo sobre la salsa demi-glace. No obstante, un 32,2% manifestó haberla escuchado o consumido anteriormente. Esto evidencia que, aunque el producto no es ampliamente conocido, existe un segmento con familiaridad suficiente para facilitar su introducción mediante estrategias de comunicación y educación gastronómica.

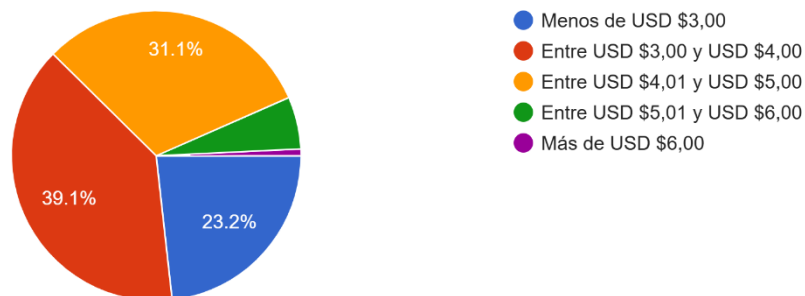
12. En caso de que la salsa demi-glace se encontrara disponible en el mercado en una presentación de 300 ml ¿con qué frecuencia la adquiriría durante un mes?

Al analizar las respuestas abiertas y agrupar expresiones equivalentes, se identificó que la frecuencia predominante de compra corresponde a una vez al mes, representando el 39,0% de las respuestas válidas. Adicionalmente, un 16,0% de los encuestados indicó que adquiriría el producto dos veces al mes, mientras que un 4,0% manifestó una intención de compra de tres veces al mes.

En menor proporción, un 2,0% señaló una compra ocasional, y apenas un 0,3% reflejó una frecuencia semanal. Por otra parte, un 9,7% expresó que no adquiriría el producto o que su decisión dependería de factores adicionales. Estos resultados evidencian que la intención de compra se concentra principalmente en una rotación mensual, patrón coherente con productos complementarios de uso doméstico.

13. ¿Qué precio consideraría razonable pagar por la salsa demi-glace en una presentación de 300 ml?

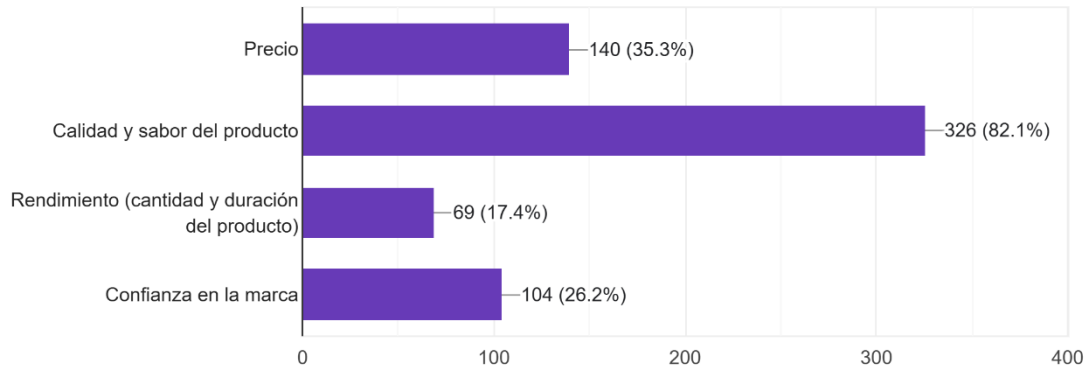
396 responses



El rango de precio con mayor aceptación fue entre USD 3,00 y USD 4,00 (39,1%), seguido por consumidores que consideran razonable pagar entre USD 4,01 y USD 5,00 (31,1%). Este comportamiento valida la viabilidad de un precio ligeramente superior al de salsas tradicionales, sustentado en la percepción de valor y calidad del producto.

14. ¿Cuál considera que sería el factor más influyente en su decisión de compra de la salsa demi-glacé en presentación de 300 ml? (Elija mínimo 2)

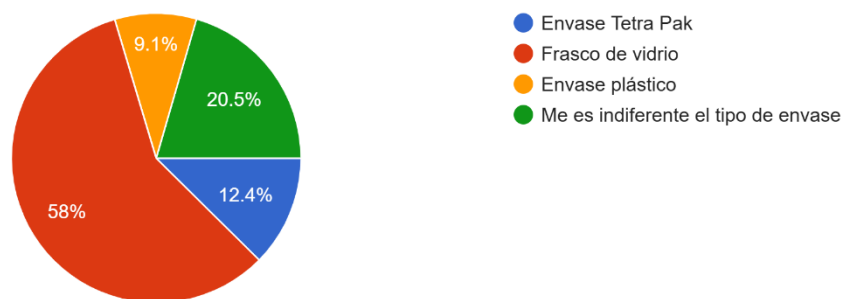
397 responses



La calidad y sabor del producto se posicionaron como el atributo dominante (82,1%), superando ampliamente al precio (35,3%), confianza en la marca (26,2%) y rendimiento (17,4%). Este resultado confirma que la estrategia comercial debe centrarse en atributos sensoriales y gastronómicos más que en competencia por precio.

15. ¿Qué tipo de envase consideraría más adecuado para adquirir la salsa demi-glacé en una presentación de 300 ml para uso doméstico?

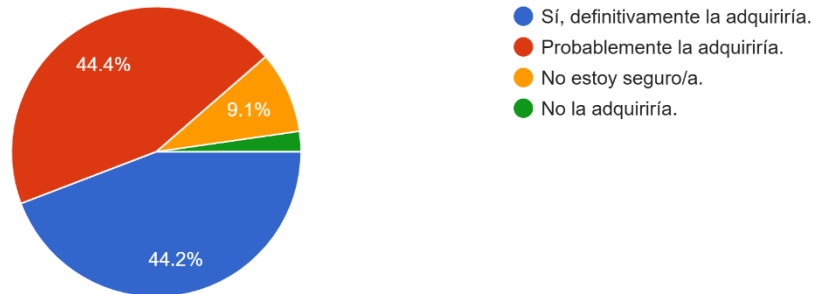
395 responses



El frasco de vidrio fue la opción mayoritaria (58%), evidenciando una clara preferencia asociada a percepción de calidad, conservación e imagen premium. Este hallazgo respalda la elección de un envase alineado con posicionamiento gastronómico diferenciado.

16. ¿Estaría dispuesto/a a adquirir la salsa demi-glacé si esta fuera elaborada y comercializada por un restaurante de reconocido prestigio en la ciudad de Guayaquil?

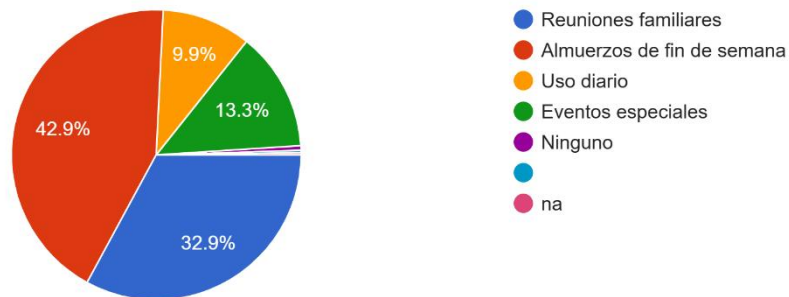
396 responses



El 44,2% indicó que definitivamente adquiriría el producto y un 44,4% que probablemente lo haría. Esto refleja una aceptación potencial altamente favorable cuando el producto cuenta con el respaldo de un restaurante reconocido, destacando la relevancia del prestigio de marca.

17. ¿Para qué ocasiones cocinaría o utilizaría salsa demi-glacé en casa?

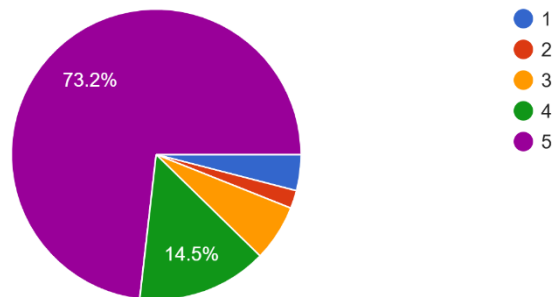
392 responses



Las principales ocasiones de uso se concentraron en almuerzos de fin de semana (42,9%) y reuniones familiares (32,9%). Este comportamiento sugiere que el producto sería percibido como un complemento gastronómico vinculado a momentos especiales.

Considero importante que los restaurantes reduzcan el desperdicio de alimentos. (1–5)

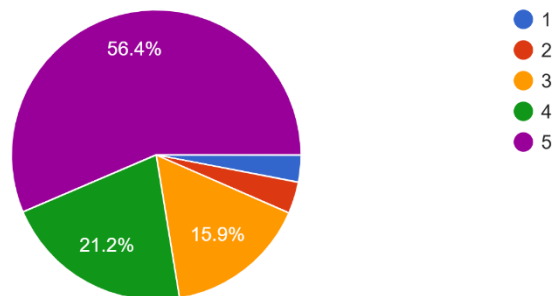
399 responses



Una mayoría significativa (73,2%) calificó con el nivel máximo de importancia. Este resultado evidencia una alta sensibilidad del consumidor hacia prácticas responsables dentro del sector alimentario.

Me interesa comprar productos alimenticios elaborados con prácticas sostenibles. (1–5)

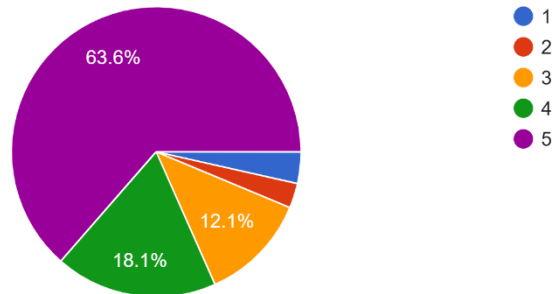
397 responses



El 56,4% manifestó alto interés (nivel 5), indicando una predisposición favorable hacia productos alineados con prácticas sostenibles.

Confiaría en un producto elaborado a partir de subproductos orgánicos si cuenta con controles sanitarios y etiquetado claro. (1–5)

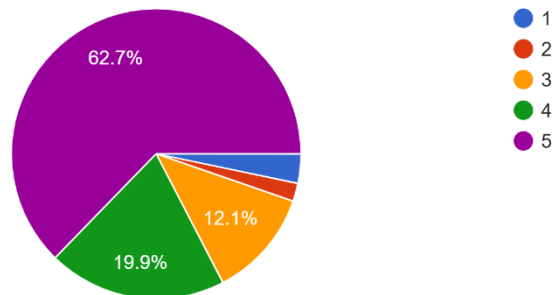
398 responses



El 63,6% otorgó la máxima calificación, demostrando que la aceptación depende principalmente de controles sanitarios y etiquetado claro.

Es probable que lo compre de manera recurrente si cumple con buen sabor, calidad y precio razonable. (1–5)

397 responses



El 62,7% indicó una alta probabilidad de compra recurrente si el producto cumple expectativas de sabor, calidad y precio, lo que sugiere potencial de fidelización.

### **Técnicas de análisis de datos.**

El análisis de datos en la investigación cuantitativa supone organizar, explorar e interpretar los datos recogidos a través de instrumentos estadísticos para responder a los objetivos de la presente investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la estadística descriptiva incluye técnicas como frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y gráficos que ayudan a entender los resultados y encontrar patrones en cada dato recogido.

Para la investigación, los datos del cuestionario se codificaron en una primera instancia para realizar una limpieza de datos y así asegurar que cada respuesta recopilada estuviera completa, coherente y utilizable. Luego se codificó numéricamente cada pregunta del instrumento, para organizar la información y poderla tabular.

El análisis se realizó utilizando estadística descriptiva, por ejemplo; Frecuencias absolutas y relativas (para saber cómo se distribuyen las respuestas), porcentajes (posibilitaron la interpretación comparativa de las tendencias), tablas y gráficos (visualiza los datos de manera efectiva).

Las técnicas utilizadas dieron la posibilidad de analizar aspectos como la posible aceptación del producto, los hábitos de consumo del público objetivo, la percepción de sostenibilidad, calidad y precio, la intención de compra del consumidor guayaquileño.

Elaboración del procesamiento en Microsoft Excel, donde se automatizaron cálculos, se ordenó la base de datos y se generaron gráficos estadísticos pertinentes para garantizar exactitud y claridad en la interpretación.

Por último, el análisis fue atender de manera directa a los objetivos específicos, asociando de cada hallazgo con las variables de la investigación.

## Capítulo 1

### **Análisis PESTA**

El análisis PESTA es una herramienta muy utilizada que permite entender la manera en que los factores externos impactan en las oportunidades y las amenazas de una empresa, en este caso un restaurante parrillero en Guayaquil que desea crear un producto sostenible a elaborado a partir de desechos orgánicos, como por ejemplo huesos. Este marco permite reconocer tendencias, riesgos y situaciones del entorno que pueden influir en el desarrollo, producción y venta de la nueva línea de salsas artesanales.

#### Político.

El contexto político de Ecuador tiene ciertos factores que impactan en proyectos con enfoque en sostenibilidad y economía circular, como es el caso de aprovechar residuos orgánicos para convertirlos en nuevos productos. Hay leyes, normas y políticas gubernamentales que promueven este tipo de proyectos, lo que puede ser una oportunidad evidente si la empresa se adapta y cumple con la normativa.

Primero, el Estado ecuatoriano ha fortalecido en los últimos años la normativa sanitaria y ambiental para el manejo de residuos y la producción de alimentos. Organismos como ARCSA y el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) fomentan buenas prácticas, regulan la inocuidad de los alimentos y divulgan políticas para disminuir el impacto ambiental. Estas instituciones permiten crear así un entorno adecuado para estos tipos de proyectos ambientalmente responsables, en armonía con los objetivos nacionales de sostenibilidad y los principios de la Economía Circular, estilo por el que el gobierno apuesta para reducir los residuos y aprovechar mejor los recursos.

Es importante también mencionar que existen las leyes y normas que amparan estos tipos de proyectos, como son las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), también la norma INEN para los productos alimenticios y las guías para el uso correcto de la gestión de residuos orgánicos. Todo esto permite evidenciar que el país se ha preocupado por poder normar el uso adecuado de insumos y desechos, lo que esto crea la base técnica y legal para conseguir desarrollar proyectos de valorización de residuos.

Por su parte, el gobierno ha promovido políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), programas de reciclaje, reutilización y manejo ambiental en los sectores productivos. Las empresas afiliadas a estos programas pueden obtener asesoría, acompañamiento técnico o incluso incentivos indirectos, como reconocimiento público, facilidades para certificarse o formar parte de redes de sostenibilidad. Estos programas refuerzan la reputación, certifican los procesos internos y te diferencian de la competencia. Adicional, este ambiente político podría generar riesgos, sobre todo por la carga regulatoria, por ejemplo, acciones como trámites de sanidad, permisos, inspecciones, cumplimiento normativo, entre otros. Estas operaciones pueden ser costosas, lentas o incluso burocráticas, y podrían colapsar un proyecto si no se gestionan de manera correcta. Además, los cambios políticos o gubernamentales pueden cambiar las reglas o volverlas más complejas.

Entre algunas de las oportunidades evidenciadas dentro del entorno político tenemos la existencia de normativas y estudios que avalan la economía circular y el manejo responsable de residuos, programas de gobierno y líneas de acción en RSE que apoyan iniciativas sostenibles, y alineación con políticas ambientales nacionales que pueden beneficiar la legitimidad del proyecto.

Por otro lado, también se identificó amenazas en este entorno, por ejemplo, exigencias regulatorias estrictas (sanitarias, ambientales y operativas), tiempos prolongados o burocráticos en los trámites necesarios, posibles cambios de gobierno que alteren las políticas actuales.

### **Económico.**

En Ecuador, el entorno económico influye de manera directa en el comportamiento de los consumidores, y depende en gran parte si nuevos proyectos gastronómicos y ambientalmente sostenibles serán viables. En los últimos tiempos, nuestro país ha tenido que enfrentarse a variaciones que son importantes en el empleo, en el poder adquisitivo, en el consumo y la estabilidad financiera, siendo estos factores los que se deben poder analizar para conseguir comprender las oportunidades y los posibles riesgos que podrían terminar afectando el lanzamiento de un nuevo producto como lo es una línea de salsas sostenibles que es elaborada a partir de los desechos orgánicos aprovechables.

Como primer punto, en el mercado ecuatoriano se continúa siendo un mercado con ciclos que su desaceleración y su recuperación son de una condición moderada. Según menciona INEC (2024), la tasa de empleo adecuado en 2024 ronda el 33–34%, y el subempleo y otras formas de empleo no pleno continúan abarcando a una porción considerable de la población. Esto significa que una gran proporción de los compradores tiene bajos recursos y raciona sus gastos, lo que puede ser una amenaza para nuevos productos que rivalicen con los habituales del hogar.

Pero cabe mencionar que, a pesar de las restricciones, en el presente sector de alimentos y bebidas es de los que menos disminuye su consumo, incluyendo los periodos de crisis, porque se trata de un gasto necesario. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE) (2025), durante 2023 y 2024 el consumo en alimentos se mantuvo con variaciones positivas, específicamente en lo que son productos gastronómicos de fácil acceso, como salsas, aderezos y alimentos listos para

su consumo. Esto da apertura a la puerta para nuevas propuestas que combinen precio accesible con valor agregado sostenible.

Además, en los últimos años ha aumentado el interés del consumidor por productos saludables, artesanales y sostenibles; tendencia que se ha expandido en grandes ciudades como Guayaquil, Quito y Cuenca. Esta tendencia da paso a los productos ecológicos, siempre y cuando la marca logre posicionarse como una marca consciente, responsable y en sintonía con el nuevo consumidor.

En términos de condiciones para emprendedores, el entorno económico ecuatoriano tiene sus desafíos y oportunidades. Primero, los costos operativos, insumos y permisos pueden ser altos, lo que impide la entrada de nuevas empresas con pocos recursos. Pero existen programas de carácter públicos y privados que facilitan la entrada a emprendedores con capacitaciones, financiamientos, acceso a ferias, para desarrollarse y exponer proyectos sustentables.

En resumen, la dolarización da estabilidad de precios, se pueden planificar mejor los costos y los consumidores saben lo que están compran. Esto minimiza la incertidumbre y accede a ofrecer diferentes líneas de productos, pero ahora en términos de calidad y no de precio.

Identificando oportunidades en el entorno económico tenemos por ejemplo el consumo estable en el sector de alimentos, incluso en periodos de desaceleración económica. El crecimiento del interés por productos sostenibles, saludables y con valor agregado. La existencia de programas de apoyo al emprendimiento que pueden fortalecer nuevos proyectos. Y la estabilidad de precios por la dolarización, que facilita la planificación de costos.

Por otro lado, entre las amenazas de este entorno tenemos, el empleo adecuado relativamente bajo y menor poder adquisitivo en una parte importante de la población, costos altos

de producción, insumos y trámites que pueden complicar la fase inicial del proyecto y competencia creciente en el sector gastronómico y en productos artesanales.

### **Social.**

En este entorno, Ecuador ejerce una influencia significativa en las tendencias de consumo del sector gastronómico, la responsabilidad ambiental y las inclinaciones alimentarias de los consumidores. En ciudades como Guayaquil, la cultura culinaria tiene un papel central en la vida cotidiana de las familias, lo que genera comportamientos y hábitos que pueden representar oportunidades importantes para el desarrollo de una nueva línea de salsas artesanales con enfoque sostenible.

Desde el punto de vista cultural, el ecuatoriano mantiene una fuerte relación y apego hacia la comida tradicional y a las preparaciones caseras, para ser más específicos en los fines de semana y reuniones familiares. De acuerdo con los datos recopilados para la INEC (2022), un porcentaje mayor a 80% de los hogares ecuatorianos son ellos mismos quienes preparan la mayoría de sus comidas en casa, incluso cuando estos tienen acceso a opciones gastronómicas externas. Este comportamiento representa una gran oportunidad, debido a que el uso de salsas, aderezos y complementos artesanales es frecuente en las cocinas de los ecuatorianos, y se integra de manera natural en prácticas como parrilladas, almuerzos familiares y recetas típicas.

Además, cabe mencionar que Ecuador es un país con un alto consumo notable de carne. De acuerdo con datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (2023), el consumo per cápita de carne bovina y de pollo ha ido en aumento en los últimos años de esta década. Esto significa que hay disponibilidad de materias primas y un público que se ha acostumbrado al sabor, textura y acompañamiento de productos cárnicos, lo que se puede interpretar como en buena aceptación de salsas a partir de fondos concentrados o derivados de huesos reutilizados.

Demográficamente, en Guayaquil, la ciudad principal y más grande en el país que cuenta con alrededor de 2,7 millones de habitantes, según proyecciones de (INEC) este viene siendo un mercado amplio y que muestra una diversidad alta que alberga tanto familias que son tradicionales como a su vez también jóvenes adultos independientes y nichos emergentes preocupados por productos que sean de condiciones artesanales, que sean saludables y que también puedan ser sostenibles. Este tipo de consumidor está predispuesto a abrirse a nuevas propuestas, especialmente si estas logran asociar bien el precio competitivo, el sabor tradicional y el beneficio ambiental.

Un factor social que más llamó la atención es que muestra al consumidor con una creciente conciencia con lo que conlleva a las prácticas de responsabilidad ambiental y lo que es la reducción de desperdicios. Aunque no todos los segmentos de nuestra población presentan un nivel tan completo de alfabetización en sostenibilidad, se puede observar que hay una tendencia altamente creciente, particularmente entre la población que va desde los 18 a 35 años, hacia la preferencia por marcas que incluyen prácticas de reciclaje de materiales, reducción de los desperdicios o que respaldan causas ambientales. Esta situación ha generado una oportunidad propicia para así poder concebir las salsas como un producto que no solo posea cualidades organolépticas agradables, sino que también cumpla con criterios de sostenibilidad ambiental.

Existen, además, amenazas de carácter social. Una porción de la población mantiene una actitud de desconfianza hacia los productos nuevos, especialmente en lo que respecta a los alimentos procesados que no pertenecen a marcas reconocidas. A su vez, se identificó que también hay la existencia de los consumidores que carecen de conocimiento sobre estos temas tales como lo que es la economía circular o reutilización de residuos orgánicos. Por lo tanto, es de carácter de

necesidad poder asignar los recursos requeridos a lo que son campañas de educación y marketing, con el objetivo de asegurar la comprensión del valor del producto.

En la actualidad subsisten unas oportunidades que se pueden aprovechar. Primero, hay un alto nivel de las personas por el consumo de los alimentos que son preparados en casa, por lo que esto impulsa la demanda de productos complementarios, como salsas. Además, hay una rica cultura culinaria, especialmente en lo que se refiere a platos de carne. También es importante mencionar, que en el mercado de Guayaquil es amplio y diverso, con nichos dispuestos a consumir productos artesanales y sostenibles. Y por último la tendencia positiva por consumir productos más amigables con el medio ambiente y que involucren menos desperdicios.

Asimismo, se identifican las amenazas que incluyen la posible desconfianza inicial hacia productos nuevos o artesanales que no pertenecen a la producción masiva, el bajo nivel de educación en sostenibilidad en determinados segmentos de la población, así como los cambios en los hábitos de consumo que pueden estar influenciados por factores como la inseguridad o las restricciones económicas.

### **Tecnológico.**

El entorno tecnológico en Ecuador ha mostrado un crecimiento notable en los últimos años, particularmente en lo que respecta al acceso a dispositivos móviles, la conectividad digital y la adopción del comercio electrónico. Estos cambios están modificando los hábitos de compra y el comportamiento del consumidor, lo que constituye un factor fundamental para el desarrollo y la comercialización de productos gastronómicos, tales como las salsas artesanales sostenibles.

En primer punto, está la existencia de un gran alcance mediante la tecnología de aparatos móviles. Según los datos de la Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones (ARCOTEL), existen alrededor de 18 millones de líneas móviles que se encuentran activas en todo

nuestro país. Este valioso dato revela una introducción de más del 100% de la población, lo que se explica porque muchas personas tienen más de una línea. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ha informado que más del 75% de los hogares y familias ecuatorianas tienen acceso a internet, lo que esto permite el uso de medios digitales para informarse y lleguen a consumir productos.

En el contexto de la tecnología actual ha facilitado la comercialización de salsas a través de los medios digitales. El comercio electrónico en el Ecuador ha experimentado un alto crecimiento significativo después de haber vivido la pandemia del Covid-19. De acuerdo con los datos recopilados por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) (2024), el comercio electrónico logro alcanzar un volumen alto de ventas superior a 3.2 mil millones de dólares en lo que fue el año 2023, lo que esto me indica un continuo y constante crecimiento en este sector. ¿Qué demuestra esto? Que los usuarios hoy en día han incorporado de forma definitiva la compra mediante el sistema online de alimentos a través de aplicaciones como Rappi, UberEats o plataformas propias de marcas locales.

Las redes sociales se han convertido en una herramienta con mucha influencia en nuestras vidas, y más que nada en el proceso de decisión de compra. El Ecuador consta con más de 14 millones de usuarios que permanecen activos en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok. Estas plataformas digitales dan apertura a espacios para poder posicionar productos artesanales mediante de los contenidos orgánicos, marketing gastronómico y colaboraciones con influencers locales. Establecer un ecosistema digital puede llegar a hacer más visible y obtener una aceptación en el mercado para un nuevo producto, como lo son las salsas sustentables.

Pero también hay amenazas en el horizonte. Aunque la penetración de Internet es alta, hay zonas donde la conectividad no es fiable ni de alta velocidad, lo que limita el alcance de las

campañas online. La competencia en el ámbito de las redes sociales y el comercio electrónico es considerable, dado que numerosas nuevas marcas, incluidas pequeñas cocinas, emprendimientos y restaurantes, emplean los mismos canales digitales para la promoción de sus productos. Esto dirige a invertir en estrategias de diferenciación, para crear contenido más elaborado.

Otro riesgo es que los ecuatorianos prefieren comprar alimentos en tiendas físicas. Esta tendencia se debe principalmente a la necesidad de analizar sensorialmente los productos antes de incorporarlos a la dieta regular. Estos datos señalan que el marketing online se ha de combinar con una presencia física en puntos de venta (supermercados, tiendas gourmet o el propio local del restaurante).

En los tiempos de ahora, en Ecuador existen más oportunidades que antes, como por ejemplo el acceso a teléfonos inteligentes y conectividad digital. También, el comercio electrónico sigue creciendo, sobre todo en alimentación. Las redes sociales son utilizadas bastante para hacer más fácil el marketing y posicionar productos artesanales. Adicionalmente, existe la posibilidad de comercializar a través de aplicaciones de entrega y plataformas digitales propias.

Existen varias amenazas que afectan el entorno comercial, entre ellas se destacan la fuerte competencia en redes sociales y comercio electrónico, la conectividad inestable en ciertos sectores del país, la preferencia de algunos consumidores por hacer compras presenciales de productos alimenticios nuevos, así como la necesidad continua de inversión en marketing digital para alcanzar una diferenciación efectiva frente a la competencia.

### **Ambiental.**

El marco ambiental en el Ecuador se ha incrementado con un fortalecimiento considerable en estos últimos años, gracias a las políticas gubernamentales, a los incentivos internacionales y sin lugar a duda a la conciencia ciudadana por la sostenibilidad. Estos elementos dan la apertura

hacia los modelos de negocio de economía circular, esencialmente en el sector de alimentos, en donde disminuir los desperdicios se ha vuelto una prioridad de primera mano.

En nuestro país Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) ha logrado estimar que, en nuestra población, cada habitante produce 0.8 kg de residuos día a día, y en gran parte son residuos de carácter orgánico que son generados por los establecimientos de comida. Para los restaurantes de parrillada, como es en el presente caso de estudio, los huesos de carne son un desecho permanente que en la mayoría de las ocasiones van a parar en basureros. Estos residuos que producen metano ( $\text{CH}_4$ ) y también dióxido de carbono ( $\text{CO}_2$ ) al tener que descomponerse, son finalmente los gases que terminan acelerando al cambio climático de nuestro planeta.

"La idea de tener que aprovechar estos desechos para convertirlos en salsas artesanales sustentables es racional con las metas ambientales nacionales". El Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) cuenta con la intención constante de fomentar las prácticas empresariales responsables con respecto a las normativas como el del Plan Nacional de Economía Circular (2021), que se mantiene incentivando para que las empresas puedan disminuir los desperdicios producidos y desarrollar procesos productivos regenerativos. De hecho, en dicho plan se reconoce que la reutilización de residuos orgánicos ayuda a reducir la presión ambiental y a hacer un uso más eficiente de los recursos.

En el entorno de regulación de hoy lo podemos interpretar como una oportunidad para el proyecto, ya que se encuentran disponibles los programas del gobierno y de cooperación internacional que brindan un favor a las empresas que implementan prácticas sostenibles. Estos programas ofrecen recursos tales como capacitaciones, certificaciones y financiamiento destinado a la innovación verde. La tendencia global dirigida hacia el consumo de productos sostenibles ha permeado el mercado ecuatoriano. Según estudios realizados por el Ministerio del Ambiente, Agua

y Transición Ecológica (MAATE) (2021), se ha observado que más del 60% de los consumidores urbanos manifiestan una preferencia por productos que están relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.

Desde el punto de vista ecológico, la reutilización de huesos para salsas disminuye la cantidad de residuos que se tiran en rellenos sanitarios y disminuye la emisión de gases producidos por la descomposición. Además, fomenta la optimización de materias primas y apoya la cadena de valor con un producto más limpio, reforzando la imagen verde de la empresa.

Pero también hay amenazas. El tratamiento de residuos orgánicos está sujeto a normativas sanitarias exigentes que pueden hacer caros los costes de adecuación e implantación. Además, si el restaurante no maneja adecuadamente la clasificación, el almacenamiento y el tratamiento de los huesos, podría caer en problemas ambientales y multas.

Como oportunidades se han podido identificar que el entorno ambiental se encuentra la existencia del Plan Nacional de Economía Circular, el cual busca una cosa, que es respaldar las iniciativas de reutilización de residuos, tomar mayor conciencia social sobre los consumos sostenibles (alrededor del 60% de los consumidores urbanos lo valoran y lo estiman), la reducción directa de las emisiones de CH<sub>4</sub> y CO<sub>2</sub> al evitar que los huesos puedan llegar a los vertederos, el potencial acceso a apoyos, las capacitaciones o fondos para proyectos sostenibles y sin lugar a duda el fortalecimiento de la imagen corporativa mediante lo que son las prácticas responsables.

Y como amenazas también se existen las exigencias sanitarias y ambientales estrictas para manipulación de residuos orgánicos, los posibles costos adicionales para adecuación de áreas de almacenamiento y control de procesos y los riesgos reputacionales si no se gestiona correctamente la reutilización de residuos.

### **Las 5 fuerzas de Porter**

## **Primera Fuerza - Poder de negociación de los clientes**

En el mercado gastronómico de Guayaquil, el poder de negociación de los clientes es alto, especialmente porque los consumidores cuentan con una amplia variedad de opciones al momento de adquirir salsas, aderezos o productos complementarios para sus comidas. Existen marcas industriales de bajo costo, emprendimientos artesanales, productos importados y alternativas caseras, lo que facilita que los consumidores comparen precios y cambien de marca con facilidad si perciben un beneficio económico o de calidad.

Los compradores actuales están más informados y tienen acceso a opiniones, reseñas y recomendaciones en las redes sociales. Esto le da mayor poder de decisión y aumenta las exigencias hacia las marcas. Esto exige que los fabricantes ofrezcan un valor diferenciador evidente, ya sea en términos de calidad, naturalidad, sostenibilidad o experiencia del producto.

En el caso del proyecto de economía circular, un tipo de consumidor está más dispuesto a gastar en productos con impacto ambiental positivo. Esto reduce un poco el poder de negociación, ya que el valor añadido (sostenibilidad, residuo cero, artesanal) ya no es solo una cuestión de precio.

Por otra parte, dado que se trata de un producto novedoso, es posible que los consumidores experimenten incertidumbres iniciales respecto a su origen, calidad o proceso de elaboración. Debe crear estrategias de comunicación que den transparencia al proceso, organizando degustaciones y pruebas que generen confianza en el nuevo producto.

Entre las oportunidades se encontraron: El interés de los consumidores por productos sostenibles y artesanales se está abriendo camino en nichos que valoran más la sostenibilidad que el precio. Esta tendencia indica que las marcas pueden fidelizar a sus consumidores generando experiencias y contando la historia circular que hay detrás de la elaboración de sus productos.

Por otro lado, las amenazas son variadas, entre ellas: el mercado ecuatoriano es altamente sensible al precio, sobre todo en los sectores populares. Esto se intensifica con la existencia de otras opciones más baratas, tanto industriales y domésticas. Es necesario desarrollar estrategias educativas para el consumidor, que enseñen la economía circular y minimicen la resistencia inicial hacia este modelo.

### **Segunda Fuerza - Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en el actual proyecto es bajo a moderado, ya que dependerá del tipo de insumos que se necesiten para elaborar las salsas artesanales.

En primer lugar, la materia prima, compuesta por huesos de carne, se produce en el transcurso de las operaciones del restaurante. Esta situación reduce de manera significativa la dependencia de proveedores externos y disminuye el poder de negociación de terceros, dado que la materia prima esencial se obtiene internamente y su disponibilidad se mantiene constante mientras exista actividad en el establecimiento. Esta es una gran ventaja competitiva que es innato a lo que el modelo de la economía circular.

Pero cabe recalcar que existen materias primas que son complementarias y que deben ser adquiridas externamente como lo son: vegetales, especias, frascos de vidrio, etiquetas, empaques, material de esterilización. En estos casos, el poder de negociación de los proveedores puede considerarse en algunas variaciones.

El mercado ecuatoriano, el cual presenta una gran diversidad de distribuidores de insumos; sin embargo, algunos de estos materiales, particularmente los envases que son de alta calidad premium y las tapas herméticas, muestran una clara y limitada variedad de proveedores. Esto da como resultado un pequeño aumento en el poder de negociación de tales proveedores.

También los factores macroeconómicos, como la inflación, el aumento de las importaciones, los precios del combustible y la logística, pueden afectar los precios de los proveedores, que se verán reflejados en el precio final. Sin embargo, la falta de insumos muy especializados y de tecnología costosa le da al restaurante un margen de maniobra que posibilita cambiar de proveedores ante aumentos exagerados de costos.

Pero, con todos esos detalles en cuenta, el proyecto tiene una gran ventaja: la materia prima es prácticamente gratuita, ya que se produce en el restaurante y normalmente se tiraría a la basura.

Entre las oportunidades identificadas está la baja dependencia de proveedores externos respecto al insumo principal, la existencia de múltiples opciones de proveedores para especias, vegetales y empaques en el mercado nacional y la capacidad de negociar precios mediante compras recurrentes o al por mayor.

En el ámbito de las amenazas, se identifican los siguientes aspectos: Incrementos en costos de empaques o insumos importados, limitada disponibilidad de envases de vidrio especializados en Ecuador y riesgo logístico por inseguridad o alzas de transporte que puedan afectar entregas.

### **Tercera Fuerza - Amenaza de nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos competidores en el mercado de salsas artesanales en Guayaquil es media. Este sector tiene barreras de entrada que dependen de ciertos factores, en ocasiones bajas y en otras altas, que determinan la facilidad o dificultad para que nuevos competidores ingresen al mercado.

Las salsas artesanales se pueden producir sin necesidad de equipos costosos ni grandes inversiones iniciales. Todo emprendedor con información básica de cocina y apertura a materias

primas puede entrar al mercado. La ola actual de lo natural, lo sostenible y lo local ha hecho de este campo un terreno fértil para nuevos proyectos culinarios y pequeñas cocinas artesanales. Esta situación, a su vez, incrementa la probabilidad de la aparición de competidores en el mercado.

No obstante, se identifican diversos factores que ha incrementado las barreras de entrada. El cumplimiento de las regulaciones sanitarias y la obtención de permisos, como el otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), puede presentar dificultades significativas para los micro emprendedores que carecen de la infraestructura necesaria. La garantía de los procesos vinculados a la inocuidad, trazabilidad, esterilización y empaquetado seguro requiere el cumplimiento de un estándar mínimo. No obstante, no todos los nuevos actores del sector cuentan con la capacidad necesaria para llevar a cabo la implementación de dichos estándares.

Pero un punto importante es que muchas nuevas marcas tienen dificultades para ingresar a supermercados, ferias o tiendas gourmet. Esto se debe a la fuerte competencia del mercado, a tener que negociar lineales y a los costes de distribución. Esto crea una gran barrera al comercio.

En el sector restaurantero la principal ventaja competitiva es el posicionamiento de marca y la lealtad de los clientes. Esto reduce la amenaza de nuevos competidores, ya que un nuevo entrante al mercado no tiene la reputación, el historial ni la confianza del consumidor.

Oportunidades encontradas: Se puede desarrollar una estrategia diferenciada basada en los principios de la economía circular, haciendo difícil su imitación por nuevos competidores. Esta estrategia se basaría en la reputación ya establecida del restaurante, generando confianza instantánea en el consumidor. Además, se abrirían puertas a canales de venta, a los que nuevos participantes no podrían acceder tan fácilmente, al amparo de una marca establecida.

Amenazas identificadas: Cada vez surgen más emprendimientos que elaboran salsas artesanales y productos caseros. Estos nuevos actores, al no estar estructurados, pueden dar precios más bajos. Pero también surgen negocios con estrategias digitales agresivas para ganar rápidamente cuota de mercado.

#### **Cuarta Fuerza - Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos para la futura línea de salsas artesanales elaboradas a partir de residuos reutilizables se presenta como un factor significativo, dado que existe una amplia variedad de alternativas en el mercado gastronómico ecuatoriano. Los consumidores disponen de diversas alternativas que pueden sustituir el uso de una salsa artesanal, las cuales pueden ser seleccionadas en función de criterios como el costo, la conveniencia o la preferencia sensorial.

En los supermercados se puede encontrar una gran variedad de salsas industriales: ketchup, mayonesa, chimichurri, salsa BBQ, ajíes y salsas saborizadas, que compiten en la misma categoría de consumidor. Estas opciones suelen brindar precios más accesibles, una mayor disponibilidad y fuerte presencia de la marca. Estos elementos pueden afectar las intenciones de compra de los consumidores que buscan comodidad y ahorro.

También hay alternativas naturales para el hogar. Gran parte de la población en la ciudad de Guayaquil elaboran aliños caseros con ingredientes básicos como ajo, cebolla, hierbas, limón, etc. Esta práctica apoya a reducir una dependencia por productos comerciales, al saber que puede recrear sabores similares en casa.

Un buen sustituto es la tendencia por los productos saludables sin conservantes ni sal añadida. Algunos consumidores prefieren opciones como aceites aromatizados, vinagretas, salsas vegetales o mezclas de especias secas, que pueden cumplir funciones similares para acompañar o realzar el sabor de los alimentos.

Pero esta fuerza también abre puertas. Los sustitutos implican la diferenciación del producto, resaltando características exclusivas como la sostenibilidad, el origen artesanal, el sabor del restaurante y la propuesta de economía circular. Además, el uso de huesos para crear sabor es difícil de imitar con sustitutos comunes, lo que podría ser una ventaja competitiva en la medida en que se sepa comunicar.

Unas oportunidades de esta fuerza es diferenciar el producto resaltando su origen sostenible y el proceso de economía circular, destacar sabores únicos que los sustitutos industriales o caseros no pueden replicar fácilmente y posicionarse en un nicho premium donde los sustitutos comunes no compiten directamente.

Así mismo entre amenazas están la fuerte presencia y bajo precio de salsas industriales, preparaciones caseras que reducen la necesidad de compra y alternativas saludables que pueden atraer a consumidores con preferencias específicas.

### **Quinta Fuerza - Rivalidad entre competidores existentes**

La competencia en el mercado de salsas y aderezos en Guayaquil se clasifica como media-alta, resultado de la coexistencia de marcas industrializadas y de emprendimientos gastronómicos locales. En el mercado tradicional, se identifica la competencia entre algunas marcas, tales como por ejemplo La Manaba, La Fabril y Familia, entre otras, las cuales se dedican a la distribución de productos a supermercados y tiendas. De igual manera, el sector artesanal ha florecido; ahora en día abundan los microempresarios que elaboran salsas caseras, condimentos naturales, picantes y aderezos personalizados. Esto ha abierto la puerta a una mayor competencia en el mercado.

El incremento de emprendedores gastronómicos se debe a la facilidad de los costos iniciales, permitiendo que muchas personas ingresen al mercado con productos similares. La

continua incorporación de nuevos competidores genera una intensa presión competitiva, dado que todos los actores del mercado se esfuerzan por captar la atención de los consumidores mediante el uso de redes sociales, la participación en ferias, la presencia en mercados locales y el establecimiento de tiendas especializadas.

Asimismo, se identifican diversos bienes sustitutos que incrementan la competencia en el mercado, entre los cuales se encuentran los condimentos caseros, las salsas industriales de bajo costo, los aderezos importados, así como los condimentos secos y marinados listos para cocinar. Esto significa que los compradores tienen muchas opciones y que las marcas deben diferenciarse continuamente en términos de sabor, calidad, precio o innovación.

En el proyecto de salsas sostenibles circulares, la competencia directa en el mercado "sostenible" es todavía incipiente en Ecuador. Esto se debe a que son pocas las empresas que aprovechan residuos orgánicos como materia prima. Esto es una ventaja competitiva clara. Pero ten en cuenta que las marcas con respaldo industrial podrían volverse ecológicas en el futuro, ¡aumentando la competencia!

En esta fuerza se identificaron oportunidades como el nicho sostenible es aún poco explotado en Ecuador, crece la preferencia por productos artesanales, ecológicos y hechos localmente y la diferenciación basada en economía circular reduce la competencia directa.

Y amenazas como la alta cantidad de emprendimientos gastronómicos con productos similares, empresas industriales que pueden competir con precios bajos y consumidores con muchas alternativas sustitutas.

### **Matriz de factores externos (EFE)**

#### **OPORTUNIDADES (O)**

O1. Los incentivos del gobierno y las políticas que promueven la economía circular y la reducción de desperdicios.

O2. El incremento de la utilización de comercio electrónico y canales digitales en el país.

O3. La mayor conciencia en el aspecto ambiental y la preferencia de los consumidores por productos responsables y sostenibles

O4. El crecimiento en el sector de alimentos preparados y el consumo más frecuente de carnes en hogares.

#### **AMENAZAS (A)**

A1. Competencia creciente de empresas establecidas y productos sustitutos.

A2. La inestabilidad en la economía que afecta el consumo y el poder adquisitivo de los hogares.

A3. Los costos variables altos por dependencia de proveedores de carne y empaques.

A4. La posible entrada de nuevos competidores debido a barreras de entrada moderadas.

| <b>FACTORES EXTERNOS</b>                          | <b>Tipo</b> | <b>Peso</b> | <b>Rating</b> | <b>Puntuación Ponderada</b> |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-----------------------------|
| O1. Incentivos de gobierno a la economía circular | O           | 0,12        | 4             | 0,48                        |
| O2. Crecimiento del e-commerce                    | O           | 0,1         | 3             | 0,3                         |

|                                                                       |   |      |   |      |
|-----------------------------------------------------------------------|---|------|---|------|
| O3. Mayor responsabilidad ambiental de los consumidores               | O | 0,11 | 3 | 0,33 |
| O4. El crecimiento del consumo de carnes en los hogares               | O | 0,09 | 3 | 0,27 |
| A1. La competencia y los productos sustitutos                         | A | 0,14 | 2 | 0,28 |
| A2. La inestabilidad económica y menor poder adquisitivo de población | A | 0,15 | 2 | 0,3  |
| A3. Los altos costos de insumos y proveedores                         | A | 0,14 | 2 | 0,28 |
| A4. La amenaza de nuevos entrantes                                    | A | 0,15 | 2 | 0,3  |
| TOTAL                                                                 |   | 1    |   | 2,54 |

La suma ponderada de la matriz se encuentra en 2.54 posicionándose esta ligeramente por encima del promedio el cual es (2.50). Está una capacidad que se encuentra moderadamente alta para aprovechar las oportunidades externas obtenidas, aunque aún surgen amenazas importantes que tienen que ser gestionadas mediante la estrategia.

## **Capítulo 2.**

### **Diagnostico interno**

#### **Misión**

Ser una organización relevante en restauración y productos de calidad, con nivel de competencia internacional, proyectándonos siempre a mejorar las experiencias y expectativas gastronómicas del consumidor, con un trabajo profesional y de calidad humana, pensando en su beneficio y la de todos por nuestra contribución también a la comunidad.

#### **Visión**

Ser iconos en el servicio de restauración y comercialización con productos de consumo reconocidos por su calidad y gran cantidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes superando sus expectativas, de una forma personalizada y flexible, cimentados en Dios, sirviendo con amor, integridad y responsabilidad.

#### **Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (cadena de valor )**

El análisis de la cadena de valor permite identificar y evaluar las actividades primarias mediante las cuales una empresa transforma insumos en productos o servicios que generan valor para el cliente final. En el caso del sector gastronómico, este análisis resulta especialmente relevante, ya que la eficiencia operativa, la coordinación interna y la gestión de recursos influyen directamente en la calidad del servicio, los costos y la rentabilidad del negocio.

En el restaurante la cadena de valor se estructura a partir de un flujo operativo claramente definido, el cual fue descrito en detalle por el auditor de la empresa durante la entrevista realizada. Dicho flujo abarca desde el abastecimiento de insumos hasta la entrega del plato al cliente, permitiendo identificar fortalezas internas y oportunidades de mejora.

### **Logística interna (abastecimiento, recepción y almacenamiento)**

La logística interna del restaurante inicia con el proceso de abastecimiento de materias primas, principalmente carnes, insumos cárnicos y productos complementarios necesarios para la operación diaria. El presente restaurante se mantiene utilizando con un método del que se abastece de forma diversificada con alrededor de tres proveedores predefinidos, lo que esto les permite reducir el riesgo del desabastecimiento y a su vez lograr garantizar la continuidad del restaurante.

El Proveedor A siendo este el principal; es el primero al que se acude para poder realizar realizar las adquisiciones de rutina. Sin embargo, para poder mantener asegurada la continuidad y a su vez lograr disminuir el riesgo de desabastecimiento, el restaurante cuenta también con un Proveedor B y un Proveedor C, siendo estos los sustitutos inmediatos en el caso de que llegue a fallar la logística, incumplimientos o ¿por qué no? la falta de disponibilidad que tenga el proveedor principal. Esta rutina nos permite que la operación pueda continuar sin tener que detenerse y demuestra una administración preventiva en la cadena de suministro.

Una vez recibidos, los ingredientes se podrán transportar a las bodegas internas del restaurante, donde se almacenan según su tipo. Aquí entran en juego las personas que controlan y organizan el inventario, conocido como bodegueros, quienes se encargan de confirmar la disponibilidad de los ingredientes, su ubicación y entrega al área de cocina. Esta actividad resulta clave para asegurar que la producción se desarrolle sin retrasos y con insumos adecuados.

### **Operaciones (producción y preparación en cocina)**

Las operaciones constituyen el núcleo central de la cadena de valor del restaurante y se desarrollan principalmente en el área de cocina. Este proceso inicia cuando los insumos son solicitados desde cocina a bodega y entregados al personal correspondiente para su preparación.

El flujo operativo en cocina sigue una secuencia estructurada, la cual comprende de recepción del pedido, preparación del insumo, cocción en parrilla, armado del plato y control previo a su despacho. Durante esta etapa se ejecutan actividades críticas como el porcionamiento de carnes, el control visual de calidad y la coordinación entre los distintos puestos de trabajo dentro de la cocina.

Es en esta fase donde se genera de manera constante una cantidad significativa de residuos orgánicos, principalmente huesos derivados de la preparación de carnes, los cuales forman parte del flujo normal de la operación. Actualmente, estos residuos no son aprovechados productivamente, pero representan un punto clave dentro de la cadena de valor para la identificación de oportunidades de mejora y generación de valor agregado.

#### **Logística externa (del pase de cocina a la mesa del cliente)**

La logística externa comprende el proceso mediante el cual el plato terminado es trasladado desde la cocina hasta la mesa del cliente. Esta etapa involucra una coordinación directa entre el personal de cocina y el personal de servicio, quienes se encargan de transportar el producto, verificar su presentación y asegurar que llegue al consumidor final en condiciones óptimas.

La eficiencia en esta actividad depende de la sincronización entre áreas, ya que cualquier retraso o error en esta etapa afecta directamente la percepción del cliente y la experiencia gastronómica. La correcta ejecución de la logística externa contribuye a mantener la reputación del restaurante y a fortalecer la satisfacción del consumidor.

#### **Comercialización y ventas**

La actividad de comercialización y ventas se desarrolla principalmente dentro del propio establecimiento, mediante la atención directa al cliente. El restaurante se apoya en su trayectoria, reconocimiento de marca y calidad del producto para concretar la venta sin intermediarios.

Esta fortaleza comercial representa un elemento estratégico dentro de la cadena de valor, ya que permite aprovechar la confianza del cliente para introducir productos complementarios derivados de la operación interna. En este sentido, la comercialización no se limita únicamente al servicio en mesa, sino que puede ampliarse hacia nuevas líneas de productos alineadas con la identidad del negocio, como es el caso del producto sostenible propuesto en esta investigación.

### **Servicio al cliente**

El servicio al cliente abarca la atención brindada durante la experiencia gastronómica, así como la gestión de observaciones, reclamos y retroalimentación. Esta interacción permite identificar oportunidades de mejora en los procesos internos y mantener estándares de calidad consistentes.

El contacto directo con el cliente también cumple una función altamente estratégica dentro de la cadena de valor, ya que esta nos permite poder reforzar la imagen del restaurante, así lograr generar fidelización y así obtener información relevante para la toma de decisiones operativas y comerciales.

El análisis de la cadena de valor del restaurante muestra un flujo operativo estructurado, con una gestión preventiva de abastecimiento, una operación de cocina organizada y una comunicación continua entre áreas. Estas características garantizan la continuidad del servicio y la calidad del producto.

Sin embargo, el análisis también expone las oportunidades de poder mejora, principalmente en lo que es el manejo de los residuos orgánicos generados en la operación, que hoy en día no generan valor. Ello permite desarrollar estrategias que busquen la potenciación de

recursos internos, mejorando la eficiencia y preparando el terreno para la diversificación del modelo de negocio, que se abordará en los capítulos posteriores de la investigación.

### **Justificación interna de la propuesta del producto**

Se ha identificado que, dentro de la operación cotidiana del restaurante, una parte de los platos que más se venden se basan en preparaciones de carne que incorporan fondos, jugos de cocción y salsas concentradas, las cuales funcionan como complemento que realzan el sabor. Esto forma parte de evidencia que demuestra que el cliente no solo valora la calidad en la carne del restaurante sino también los elementos que permiten potenciar el sabor del mismo, lo que genera la oportunidad de llevar esta experiencia gastronómica al consumo en los hogares.

Adicional, a partir de la seguida interacción con los clientes se han identificado comentarios y sugerencias, los cuales detallan un interés recurrente por las salsas y acompañamientos utilizados en los platos más vendidos del restaurante. Este interés se manifiesta tanto en consultas informales sobre los ingredientes como en solicitudes de recomendación para replicar sabores similares en el hogar.

Así mismo, el proceso de producción del restaurante genera de manera continua residuos orgánicos, principalmente huesos provenientes de la preparación de carnes, los cuales tienen un alto potencial para la elaboración de fondos concentrados, fundamentales a la hora de añadir o potenciar el sabor en la preparación. La disponibilidad constante de esta materia prima añadida al conocimiento técnico del personal en la preparación de sabores cárnicos crea las condiciones necesarias para el desarrollo de un producto derivado con valor agregado.

De igual manera, la introducción de este tipo de salsa resulta a la par con la identidad gastronómica del restaurante, basada en su especialización en carnes y en sabores intensos, lo que

permite extender de manera natural la propuesta de valor de la marca más allá del consumo en el local, fortaleciendo su posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

En ese sentido, el desarrollo de una línea de salsas tipo demi-glaze es una clara oportunidad para poder diversificar las fuentes de ingresos del restaurante, a su vez lograr aprovechar los recursos existentes y también satisfacer una demanda latente identificada. La propuesta se apoya en la reputación del restaurante, en la aceptación de sus preparaciones y en la tendencia del consumidor hacia productos artesanales y sostenibles, lo que justifica el inicio de esta nueva línea de negocio antes de proceder a su desarrollo y evaluación económica.

### Estructura Organizacional de la empresa.

#### 13.2. Organigrama

El siguiente modelo de organigrama es el básico requerido para un local **LA PARRILLA DEL ÑATO**.



### **Descripción y detalle del producto.**

Como resultado del diagnóstico interno del restaurante y del análisis de sus procesos operativos, se pudo identificar la generación constante de residuos orgánicos, más que nada derivados de la preparación de carnes, lo cual actualmente no son aprovechados de la mejor manera dentro de la cadena de valor del negocio. En este contexto, se plantea el desarrollo de un producto que sea sostenible y que permita transformar los residuos mencionados en un bien con valor agregado, sin tener que alterar la operación principal del restaurante.

El producto seleccionado para la presente investigación es una salsa demi-glace, elaborada a partir de la reducción de fondos de carnes obtenidos de los huesos generados en el proceso de cocina. La elección de este producto tiene respuesta a criterios que son de coherencia gastronómica, viabilidad operativa y alineación con los principios que consta la economía circular.

### **Descripción del producto.**

La salsa demi-glace es una salsa reducida que se usa de manera clásica en la cocina para acompañar y enriquecer la preparación de la carne. Esto se consigue mediante la cocción a fuego lento reduciendo fondos de carnes hasta lograr conseguir una textura espesa y ligada.

Para los propósitos presentes de esta investigación, la salsa demi-glace es un producto en el que acompaña la oferta principal del restaurante, que es elaborada con ingredientes producidos en el mismo establecimiento, cuya finalidad es poder aprovechar de los recursos existentes y de la disminución de los desperdicios orgánicos. Alineada con la especialidad del restaurante de carnes a la parrilla, reforzando la marca gastronómica que ya prevalece en el mercado.

### **Materias primas, ingredientes e insumos.**

La elaboración del presente producto se sustenta mediante el uso de materias primas que provienen de la operación interna del restaurante, complementadas con los insumos adicionales necesarios para lograr garantizar la calidad e inocuidad.

Materia prima principal:

- Huesos de carne generados durante la preparación de platos cárnicos en el restaurante.
- Ingredientes complementarios:
- Vegetales aromáticos (cebolla, zanahoria, apio u otros similares).
- Especies y condimentos básicos.
- Agua potable

Insumos auxiliares:

- Envases para el producto finalizado (presentación de 300 ml para su uso doméstico y 2 litros para uso profesional)
- Etiquetas informativas.
- Materiales de limpieza y sanitización.

El uso de huesos como materia prima nos permite reducir los costos en insumos y también optimiza el aprovechamiento de recursos, aportando un enfoque sostenible al proceso productivo.

### **Características del producto final.**

Presenta las siguientes características generales:

Presentación:

- Envase de 300 ml destinado al consumo doméstico.
- Atributos organolépticos:

- Sabor intenso y concentrado a carne
- Textura espesa y homogénea
- Color oscuro característico de la reducción de fondos cárnicos.

Uso del producto:

Como acompañamiento para carnes a la parrilla u otras preparaciones cárnicas.

Producto listo para usar, sin la necesidad de preparación adicional por parte del consumidor.

Las características mostradas permiten posicionar la salsa demi-glace como un producto altamente funcional, práctico y que está alineado con las preferencias del mercado objetivo.

### **Políticas, normas y estándares de elaboración.**

Para garantizar la validez e inocuidad del producto, la elaboración de la salsa demi-glace debe cumplir con políticas internas y normas básicas de seguridad alimentaria, entre las cuales se destacan:

Aplicación de buenas prácticas de higiene en el área de cocina.

Limpieza y desinfección adecuada de utensilios y equipos utilizados.

Control de tiempos y temperaturas durante la cocción y reducción del fondo.

Estandarización de la receta para asegurar consistencia en sabor y calidad.

Identificación de lotes y fechas de elaboración.

Correcto almacenamiento del producto según las condiciones definidas (refrigeración u otros métodos)

El cumplimiento de los estándares es de vital importancia para generar confianza en el consumidor y asegurar la viabilidad del producto desde el punto de vista sanitario y operativo.

Relación del producto con la estrategia del negocio.

La salsa demi-glace se integra estratégicamente al modelo de negocios del restaurante al construirse como un producto que es derivado y que no interfiere con la operación principal del restaurante. Su elaboración aprovecha los insumos existentes, reduce el desperdicio orgánico y permite diversificar las fuentes de ingresos del negocio.

Observado desde una perspectiva estratégica, este producto contribuye a:

- Fortalecer la imagen de la marca como empresa responsable y sostenible.
- Incrementar la eficiencia operativa mediante la valorización de residuos.
- Ampliar la oferta de productos alineados con la identidad culinaria del negocio.
- Sentar las bases para futuras estrategias de comercialización y expansión.

En el presente sentido, la salsa demi-glace representa una gran alternativa fuertemente viable para la innovación del negocio, integrando así a la sostenibilidad, la rentabilidad y la coherencia operativa, siendo aspectos que serán analizados con mayor profundidad en los capítulos que vienen a continuación de la presente investigación.

### **Matriz de Factores Internos (EFI).**

La matriz de factores internos (EFI) posibilita la dirección y evaluación de las principales debilidades y fortalezas internas de la compañía, a las que se les asigna un peso relativo y una calificación que muestra su efecto en el rendimiento organizacional. En los capítulos siguientes del estudio, esta herramienta es fundamental para el diseño de estrategias.

Escala utilizada

Peso: Importancia relativa del factor (0,00 a 1,00). La suma total es 1,00.

Calificación:

4 = Fortaleza mayor

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

1 = Debilidad mayor

| Nº                 | Factores internos                                              | Peso | Calificación | Ponderación |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>  |                                                                |      |              |             |
| 1                  | Reconocimiento y prestigio del restaurante en el mercado local | 0,15 | 4            | 0,60        |
| 2                  | Especialización y calidad en la preparación de carnes          | 0,14 | 4            | 0,56        |
| 3                  | Estrategia de abastecimiento con múltiples proveedores         | 0,11 | 3            | 0,33        |
| 4                  | Flujo operativo estructurado entre bodega, cocina y servicio   | 0,10 | 3            | 0,30        |
| <b>Debilidades</b> |                                                                |      |              |             |

|   |                                                                                   |      |   |      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|
| 5 | Ausencia de aprovechamiento sistemático de residuos orgánicos                     | 0,14 | 2 | 0,28 |
| 6 | Limitada formalización de procesos para productos derivados                       | 0,13 | 2 | 0,26 |
| 7 | Limitaciones en la planificación del recurso humano en temporadas de alta demanda | 0,12 | 2 | 0,24 |
| 8 | Falta de experiencia en comercialización de productos envasados                   | 0,11 | 2 | 0,22 |
|   | <b>TOTAL</b>                                                                      | 1,00 |   | 2,79 |

El resultado indica que el restaurante presenta una posición interna sólida, con predominio claro de fortalezas sobre debilidades. El puntaje es superior al promedio (2,50), lo que esto me indica que la empresa posee las capacidades internas para poder diversificarse e innovar.

Las presentes fortalezas se basan en el posicionamiento de la marca, la especialización gastronómica y el control de abastecimiento, además de las debilidades que se relacionan con la formalización de los procesos, el manejo de los residuos y también cabe mencionar la experiencia

en productos envasados, que pueden ser aprovechadas con la propuesta planteada en esta investigación.

## **Capítulo 3.**

### **Propuesta estratégica y desarrollo del producto**

#### **Análisis FODA.**

El análisis FODA es una herramienta que sintetiza la situación estratégica de la empresa, identificando así sus fortalezas, debilidades internas, las oportunidades y amenazas externas que enfrenta. Esta herramienta es inicio para proponer estrategias que permitan desarrollar la nueva línea de salsas artesanales tipo demi-glace.

Este análisis elaborado se confirma con la encuesta realizada al mercado meta, donde se pudo confirmar las oportunidades encontradas con la percepción del consumidor.

Los resultados muestran que hay un alto consumo de alimentos cárnicos y salsas, y una predisposición por productos artesanales y gastronómicos, lo que fortalece las oportunidades para desarrollar una salsa diferenciada.

Además, se descubrió que aunque la mayoría de los encuestados no está familiarizada con la salsa demi-glace, estarían dispuestos a comprarla si la produce y vende un restaurante reconocido, demostrando que la marca es una garantía ante la incertidumbre inicial del consumidor.

Para el análisis se elaboró la Matriz de Factores Internos y la Matriz de Factores Externos, con datos recopilados a través de encuesta al mercado meta y entrevista a un informante clave de la empresa.

#### **Fortalezas (F).**

##### **F1. Historia, fama y prestigio del restaurante en el mercado local.**

El restaurante tiene un branding establecido en la ciudad de Guayaquil que la gente se fía y se abre a probar nuevos productos relacionados con su marca gastronómica.

**F2. Disponibilidad continua para la obtención de materia prima de la producción diaria.**

El presente restaurante se mantiene produciendo constantemente desechos orgánicos (huesos de res y cerdo), siendo estos el principal insumo para poder preparar fondos, salsas y así lograr reducir la dependencia de proveedores externos.

**F3. Alto conocimiento de gastronomía y técnica en carnes y fondos.**

La experiencia obtenida con el pasar de los años en la cocina, enfatizando en todo tipo de carnes, en sabores fuertes, convierte en una ventaja para elaborar la salsa demi-glace de restaurante.

**F4. Eficiente flujo operacional entre las áreas de bodega, cocina y servicio.**

La sincronización que se tiene entre las áreas operativas nos permite controlar los flujos de los materiales, el tiempo y los procesos, permitiendo definir la estructura organizacional para poder colocar una línea de productos derivados.

**F5. Posibilidad de poder de reducción de costos mediante los residuos orgánicos.**

Los huesos sin valor actual son reutilizados, disminuyendo así el desperdicio y aumentando la eficiencia económica.

**Debilidades (D)**

**D1. Falta de experiencia previa en la venta de productos envasados.**

El restaurante no tiene historia en take away y por lo tanto hay que aprender sobre la marcha en términos comerciales, logísticos y de posicionamiento.

#### **D2. Poca formalización de procesos específicos para derivados.**

Hoy en día no existen procesos estandarizados para la elaboración, envasado y control de calidad de productos diferentes al servicio en mesa, por lo cual se deben generar nuevos procedimientos operativos.

#### **D3. Limitaciones de planificación de RRHH en temporada alta.**

En horas pico se hacen cambios operativos de personal, lo que esto termina afectando a la eficiencia y a su vez crea sobrecarga en ciertas áreas.

#### **D4. Poco desarrollo en los canales propios de marketing digital y el de retail.**

La empresa siempre se ha orientado con su modelo de negocio al consumo de los establecimientos y tiene poca experiencia en los canales digitales y puntos de venta externos.

#### **Oportunidades (O).**

**O1. Incremento de interés por el consumidor hacia los productos ostensibles y artesanales.**

Se encuentra una predisposición al poder consumir los productos que son ambientalmente orientados y que son de procesos responsables, sobre todo en las ciudades.

**O2. Impulso proveniente de las normativas y estatales hacia la economía circular y la sostenibilidad.**

Mediante las políticas públicas y los programas nacionales que promueven la reutilización de residuos y también el desarrollo de modelos productivos sustentables, que están patrocinando este tipo de proyectos.

**O3. Constante consumo de alimentos y salsas aun en situaciones económicas difíciles.**

El mercado alimentario es un mercado con una demanda bastante constante, lo que disminuye el riesgo comercial al lanzar productos complementarios como salsas.

**O4. Los medios digitales, supermercados y las tiendas especializadas.**

El aumento relativo de los e-commerce y también el de las tiendas de carnes, salsas y productos gourmet pueden abrir los canales de distribución para estos alimentos.

**O5. La existencia de programas que son de apoyo a los emprendimientos y a la innovación sostenible.**

La permanencia de diversas instituciones públicas y privadas que capacitan, acompañan y también financian los proyectos con consentimiento hacia el medio ambiente.

**Amenazas (A)**

**A1. Disputa comercial con salsas industrializadas baratas.**

En el mercado se puede ver que las marcas que compiten en precio y disponibilidad, son las que terminan definiendo las compras.

**A2. Existe la disponibilidad de bienes sustitutos (salsas caseras, condimentos sustitutos)**

Algunas familias preparan en casa los aderezos o sustitutos con la finalidad de ahorrar las compras de productos envasados.

**A3. Aumento de los costos en lo que son las materias primas complementarias, el embalaje y la logística.**

Los cambios de precio de producción de embalajes, los transportes o las materias primas pueden llegar a alterar la estructura de costes del producto.

#### **A4. La inseguridad y los riesgos en los procesos de distribución logísticos.**

Las condiciones de seguridad que atraviesa el país pueden terminar afectando al transporte, la distribución y a la continuidad.

#### **A5. El aumento de la competencia por surgimiento de los nuevos establecimientos de comida.**

Las bajas barreras de ingreso en la que a los nuevos competidores les permite entrar en el mercado.

### **Matriz de Cruces Estratégicos.**

La matriz de cruces estratégicos se usa para poder desarrollar estrategias, combinando los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas) para así lograr identificarlos en el FODA. Cuya herramienta es la que nos permite plantear medidas estratégicas coherentes, de aprovechamiento para las oportunidades del entorno, disminuyendo las amenazas y fortaleciendo las capacidades internas de la empresa.

#### **Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)**

Estrategias ofensivas: explotan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

FO1. Creación de una salsa artesanal sostenible aprovechando la marca del restaurante.

Aprovechar la fama y el posicionamiento de la marca (F1) y el creciente interés del consumidor por productos sostenibles y artesanales (O1) para crear una salsa demi-glace que aproveche la confianza del mercado local.

FO2. Optimización de costos a través de economía circular para servir a un mercado consumidor constante.

Aprovechar la disponibilidad constante de materia prima de residuos orgánicos (F2) y la posibilidad de disminución de costos (F5) para brindar un producto competitivo en un mercado con un consumo constante de alimentos (O3).

FO3. "La diferenciación de un producto a partir del saber culinario del restaurante".

Utilizar la capacidad técnica y experiencia gastronómica en la producción de carnes y fondos (F3) para crear un producto de sabor diferenciado que satisfaga la necesidad del mercado por productos artesanales y de calidad (O1, O4).

### **Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)**

Estrategias adaptativas: para vencer debilidades aprovechando oportunidades

DO1. Formalización de procesos para productos derivados con apoyo de programas de innovación sostenible.

Superar la limitada formalización de procesos (D2) mediante el aprovechamiento de programas de apoyo al emprendimiento y la innovación sostenible (O5), que permitan establecer estándares de producción, control de calidad y cumplimiento normativo.

DO2. Desarrollo progresivo de canales digitales para compensar la falta de experiencia comercial.

Aprovechar el crecimiento del comercio electrónico y canales digitales (O4) para reducir la debilidad asociada a la escasa experiencia en marketing digital y distribución retail (D4).

DO3. Capacitación operativa y comercial enfocada en sostenibilidad.

Utilizar el impulso normativo hacia la economía circular (O2) para fortalecer las capacidades internas del personal y reducir la falta de experiencia en productos envasados (D1).

### **Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)**

Estrategias defensivas: se usan las fortalezas para reducir amenazas

FA1. Diferenciación por valor agregado frente a la competencia de bajo precio.

Utilizar el prestigio de marca (F1) y la calidad culinaria (F3) para posicionar la salsa demi-glaze como un producto premium y sostenible, reduciendo el impacto de la competencia de salsas industriales de bajo costo (A1).

FA2. Aprovechamiento de residuos como ventaja frente a incrementos de costos.

Emplear la disponibilidad de materia prima interna y la reducción de desperdicios (F2, F5) para mitigar el efecto de los incrementos en los costos de insumos y logística (A3).

FA3. Uso de la estructura operativa interna para asegurar continuidad productiva.

Apoyarse en el flujo operativo estructurado del restaurante (F4) para minimizar riesgos asociados a problemas logísticos o de distribución (A4).

### **Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)**

Estrategias de supervivencia: Para minimizar debilidades y evitar amenazas

DA1. Implementación gradual del producto para reducir riesgos comerciales.

Reducir la falta de experiencia en productos envasados (D1) y la presión competitiva del mercado (A1, A5) mediante un lanzamiento progresivo, inicialmente limitado al canal del propio restaurante.

DA2. Control riguroso de procesos para evitar riesgos operativos y regulatorios.

Mitigar la limitada formalización de procesos (D2) y los riesgos asociados a la entrada de nuevos competidores (A5) mediante el establecimiento de controles internos claros y estandarización productiva.

DA3. Optimización del recurso humano para enfrentar picos de demanda.

Reducir las limitaciones en la planificación del personal (D3) para evitar impactos negativos en la operación frente a escenarios de alta demanda o crecimiento del producto (A4).

### **Estrategia de Desarrollo del Producto**

La estrategia de desarrollo de producto que aplica es la creación de toda una nueva línea de producto a partir de las capacidades, recursos y conocimientos ya existentes en el restaurante. Esta estrategia busca transformar un subproducto generado en el día a día del negocio "desechos orgánicos de carne" en salsa demi-glace artesanal, con valor gastronómico, comercial y ambiental.

"El objetivo del producto es crear una propuesta diferenciada, basada en la calidad gastronómica, el respaldo de una marca reconocida y la aplicación de principios de economía circular que permitan ampliar la oferta del restaurante sin modificar su operación". De este modo, se aprovecha la experiencia gastronómica del local para crear un nuevo producto adaptado a las nuevas tendencias del mercado.

La estrategia requiere de un proceso gradual de diseño, estandarización, prueba y mejora continua para poder minimizar el riesgo operativo y de mercado antes de una expansión comercial. Esta metodología iterativa permite medir los resultados del producto, al hacer los cambios necesarios y mejorar la propuesta de valor.

Desde el punto de vista estratégico, se plantea desarrollar una salsa demi-glace diferenciada, basándose tanto en el análisis estratégico realizado como en la información primaria

obtenida de la encuesta realizada al mercado meta. Los resultados de dicha investigación revelan que la mayoría de los encuestados sí lo compraría mensualmente en una presentación de 300 ml, justificando la creación inicial de una presentación doméstica para el consumidor final.

La encuesta reveló, además, que los factores que más influyen en la compra son la calidad/sabor del producto, el rendimiento, el precio justo y la garantía de marca. Los presentes hallazgos nos permiten reafirmar que la estrategia de desarrollo de producto se debe llevar a cabo en la calidad gastronómica, en la estandarización del sabor y en comunicar el valor agregado del producto, en vez de competir por precio.

### **Concepto del producto**

Se trata de una salsa artesanal tipo demi-glace, a partir de fondos concentrados de carne, reutilizando huesos que se generan en el día a día del restaurante. La salsa es intensa en sabor, espesa y de perfil gastronómico para realzar carnes y platillos caseros.

La salsa demi-glace que se propone aquí reúne tres elementos:

1. Calidad gastronómica, avalada por el conocimiento culinario del restaurante y su especialización en carnes.
2. Sostenibilidad, a través de prácticas de economía circular que transforman residuos orgánicos en un producto de alto valor.
3. Marca, al ser un restaurante reconocido en la ciudad de Guayaquil.

El producto apunta principalmente a amas de casa que cocinan en casa y que priorizan el sabor, la conveniencia y el consumo responsable, una propuesta diferenciada de las salsas industriales y las caseras.

### **Proceso de desarrollo y elaboración**

En el proceso de elaboración de la salsa se debe seguir un procedimiento que es altamente controlado permitiéndonos asegurar la alta calidad, inocuidad y estandarización del producto. En el proceso se debe de implicar:

- Separación y clasificación de residuos orgánicos: se tiene que realizar la identificación de huesos susceptibles de ser reutilizados en condiciones higiénicas.
- Elaboración del fondo base: la cocción lenta de huesos con mirepoix y especias para extraer sabor, colágeno y cuerpo.
- Reducción y concentración: evaporar el líquido hasta obtener una salsa espesa (la demi-glace).
- Filtrado y corrección de sabor: se debe realizar la eliminación de impurezas y ajuste del perfil organoléptico.
- Envasado y conservación: se hace la aplicación de procesos de enfriamiento, envasado y conservación que aseguren la estabilidad del producto.
- Producido bajo normas de buenas prácticas de manufactura, seguridad alimentaria y uniformidad del producto.

| Producto    | Cantidad | u/medida | Costo | Valor |
|-------------|----------|----------|-------|-------|
| Ajo         | 1,34     | Kg       | 3,52  | 4,72  |
| Apio        | 1,67     | Kg       | 0,99  | 1,65  |
| Aceite      | 0,84     | Kg       | 2,2   | 1,85  |
| Perejil     | 0,84     | Kg       | 0,82  | 0,69  |
| Pimiento    | 0,84     | Kg       | 1,3   | 1,09  |
| Zanahoria   | 4,18     | Kg       | 0,8   | 3,34  |
| Cebolla C   | 4,18     | Kg       | 0,75  | 3,14  |
| Romero      | 0,08     | Kg       | 20,8  | 1,66  |
| Hoja de lav | 0,01     | Kg       | 74    | 0,74  |
| Tomillo     | 0,08     | Kg       | 23,6  | 1,89  |
| Hueso de r  | 9,51     | Kg       | 2,2   | 20,92 |
| Hueso de c  | 5,59     | Kg       | 3,3   | 18,45 |
| Pasta de t  | 3,35     | Kg       | 2,56  | 8,58  |
| Vino tinto  | 10,04    | Lt       | 3,8   | 38,15 |
| Tomate      | 4,56     | Kg       | 1,1   | 5,02  |
| Harina      | 3,05     | Kg       | 0,85  | 2,59  |
| Agua        | 63,56    | Lt       | 0,1   | 6,36  |

### Diseño y presentación del producto

La salsa demi-glace se presenta en una presentación con un envase de 300 ml, pensado de esta manera para el consumo doméstico, siendo de fácil manejo y almacenamiento. El diseño del envase busca transmitir:

- Artesanalidad
- Calidad gastronómica
- Compromiso con la sostenibilidad
- Identidad y respaldo de marca

La etiqueta incluye información clara sobre el origen del producto, su uso recomendado y su relación con la economía circular, reforzando la confianza del consumidor y el valor diferencial de la propuesta. Se prioriza un diseño sobrio y elegante, alineado con la identidad del restaurante.



### **Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación se encuentra respaldada por los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, las mismas que evidencian que el consumidor busca priorizar la calidad, el sabor y la confianza en la marca por encima del precio.

La encuesta demuestra que el consumidor está dispuesto a adquirir el producto si este:

- ofrece un sabor superior,
- cuenta con controles sanitarios claros,
- y es comercializado por un restaurante de prestigio.

Esto nos confirma que la diferenciación basada en calidad gastronómica, sostenibilidad y respaldo de marca constituye una ventaja competitiva frente a otros productos industriales o sustitutos caseros.

## **Pruebas, validación y mejora continua**

Antes de que la salsa demi-glace sea lanzada al lanzamiento, sería sometida a pruebas y validaciones. Esto se realiza con el objetivo de ganar la mayor aceptación en el mercado y así mismo reducir riesgos. Este proceso implica:

- Pruebas internas: Procesos de degustación, de textura y estabilidad en el restaurante.
- Pruebas controladas: Recopilar opiniones de clientes potenciales mediante el uso de encuestas.
- Ajustes progresivos: Ajustes en la receta final del producto, en el envase o la comunicación en función de mejorar los resultados.
- Mejora continua: Aplicación de aprendizajes, con el fin de lograr el mejor producto con el paso del tiempo.
- De esta manera, se logra que el lanzamiento del producto sea responsable, cumpliendo lo que el consumidor espera y a los estándares de calidad del restaurante.

## **Marketing Mix.**

El Marketing Mix facilita la formulación de estrategias comerciales que propiciarán la introducción y consolidación del mercado de la salsa demi-glace, La estructura de este análisis se fundamenta en las cuatro variables clásicas: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Se determinarán teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación de mercado, el análisis estratégico previo y las características del público objetivo.

## **Producto.**

El producto es una salsa artesanal tipo demi-glace, esta es elaborada a partir de fondos concentrados de carne, los cuales se obtienen aprovechando residuos orgánicos (huesos de res) que se generan en la operación del día a día del restaurante. Su elaboración implica métodos culinarios clásicos de alta cocina, de larga cocción y reducción, para lograr una salsa rica, espesa y de sabor concentrado.

Para garantizar su estabilidad, inocuidad y tiempo de vida útil para la venta, a la salsa se le añaden conservantes alimentarios permitidos por la legislación sanitaria actual en cantidades controladas, los que, en conjunto con los procesos adecuados de cocción, esterilización y envasado, aseguran su conservación. ¡Este método permite conservar la calidad del producto sin alterar sus propiedades sensoriales ni su naturaleza artesanal!

La salsa demi-glace viene en una presentación de frasco de vidrio de 300 ml, lo cual es ideal para el consumo en casa de las familias guayaquileñas. Al tener el respaldado de una prestigiosa marca de restaurante, permite generar más confianza y además refuerza la imagen de marca. El empaque y el etiquetado siguen la misma imagen corporativa del restaurante, lo que les permite identificar el producto con facilidad y así posicionarlo dentro del mercado gastronómico.

Desde una perspectiva de manera funcional, la salsa demi-glace contribuye con beneficios que son interesantes para el consumidor de este mercado. ¿Debido a qué? Por ser un producto que es concentrado, esto quiere decir que se necesita menos cantidad por preparación, por lo que permite un mayor rendimiento y a su vez garantiza el mismo sabor en cada plato. Además, cabe mencionar que al venir en un formato líquido listo para su consumo, se ahorra tiempo en estar en

la cocina y se puede preparar carnes, pastas, arroces y entre otras cosas, permitiendo lograr resultados dignos de un chef en casa.

En cuanto a posicionamiento, el producto se vende como una opción premium y diferenciada, para un consumidor que busca calidad, rendimiento y practicidad, la experiencia culinaria de un restaurante reconocido. Los resultados que se obtuvieron en la encuesta demuestran que la presentación de 300ml es apropiada para el consumo en el hogar y que hay una imagen positiva hacia productos de mejor sabor, conveniencia y marca, lo cual apoya la viabilidad del producto y su aceptación en el mercado.

### **Precio**

El precio se fija en base a la estrategia de valor percibido, por la calidad gastronómica, el proceso artesanal, la concentración del producto y el respaldo de la marca más reconocida en el mercado local.

La salsa demi-glace es más cara que las salsas industriales, pero esto se justifica por ser artesanal, de mayor rendimiento, sostenible, diferenciada y de valor para la experiencia gastronómica del restaurante. Esta estrategia atrae a clientes que están dispuestos a pagar más por un producto superior, sin convertirlo en un producto inalcanzable.

Los resultados de la encuesta realizada al mercado meta apoyan esta estrategia, ya que la mayoría de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre USD 3.00 y USD 4.00 por los 300 ml, e incluso existe un nicho que pagaría USD 5.00 o USD 6.00. Estos datos confirman que el precio establecido se ajusta a la percepción de valor del consumidor.

### **Plaza (Distribución)**

La distribución del producto se realizará en una primera etapa de manera directa y exclusiva a través de los seis restaurantes.

#### Características de la distribución:

- Producción centralizada en un restaurante matriz.
- Distribución interna a los seis locales.
- Venta directa al consumidor final en el punto de consumo.
- Eliminación de intermediarios en la fase inicial.
- Este modelo permite:
- Reducir costos logísticos.
- Aprovechar el flujo actual de clientes.
- Generar confianza en el producto desde su lugar de origen.
- Obtener retroalimentación directa del consumidor.
- En una etapa posterior, y tras validar la aceptación del producto, se podrá evaluar su expansión hacia supermercados, tiendas gourmet y canales digitales.

#### **Promoción**

La forma de publicidad del producto será una comunicación experiencial, apoyándose en la reputación del restaurante y educando al consumidor sobre el valor gastronómico del producto. Lo principal será generar confianza, impulsar la prueba y lograr que la salsa demi-glace se convierta en una extensión de La Parrilla del Ñato.

Inicialmente, la promoción se llevará a cabo en el punto de venta, aprovechando el contacto directo con los clientes del restaurante. El producto se exhibirá en cada local de forma visible para que sea fácilmente reconocido y relacionado con la marca. Además, formará parte como opcional en la carta, para que los comensales lo conozcan y lo prueben en sus comidas. El personal

de servicio será capacitado para recomendar la salsa, explicar sus características, usos y se podrán hacer degustaciones controladas para que la prueben y se familiaricen con el sabor.

A la par, la publicidad hará uso de la reputación y el recorrido de La Parrilla del Ñato como marca de garantía. La comunicación de marca se centrará en comunicar “el sabor del restaurante en casa”, que gracias a la salsa se puede recrear en casa un sabor de restaurante. Y esto se comunicará a través de una historia bien contada del proceso artesanal, el cuidado en los ingredientes y la constancia en el sabor.

En el mundo online se hará uso de las redes sociales oficiales del restaurante (Instagram y Facebook) como medio de promoción del producto. Por estos canales se estará viralizando contenido gastronómico mostrando maneras de usar la salsa, recetas fáciles, ideas de uso y videos cortos de preparación. Además, se realizarán historias y contenido visual que muestre el origen y la elaboración del producto, estrechando la relación con el consumidor y fortaleciendo la marca reconocida.

También se colaboraría con influencers (chefs reconocidos, food bloggers, creadores de contenido) para lograr que generen una mayor confianza y tengan alcance en el público objetivo. Estas colaboraciones consistirán en degustaciones y reseñas genuinas, desde la perspectiva del consumidor real.

Por ultimo, se añadirá un elemento pedagógico, que logre explicar de forma sencilla y comprensible la economía circular aplicada al producto. De este modo se podrá comunicar la reutilización como un valor añadido sin desplazar al atributo principal del producto, que es su calidad gastronómica. En conjunto, estas acciones promocionales posicionarán gradualmente el

producto, crearán confianza en el mercado y reforzarán la imagen innovadora y diferenciada del restaurante.

### **Estrategia de Implementación del Proyecto**

La forma de abordaje del proyecto se basa en una estrategia de desarrollo de producto diferenciado, que pretende lanzar al mercado una salsa demi-glace artesanal diferenciada de las opciones actuales por su origen gastronómico, calidad culinaria y circularidad.

Estrategia que no sólo implica el momento de lanzamiento del producto, sino que considera un proceso gradual que incluye el diseño, estandarización, prueba y mejora continua del producto para garantizar su aceptación en el mercado y disminuir los riesgos de su introducción al mercado.

La implementación se propone gradual, centralizada y controlada, para:

Crear un producto diferenciado, aprovechando el conocimiento culinario del restaurante.

Asegurar la estandarización del sabor, textura y apariencia.

Probar la propuesta de valor antes de escalarla.

Aprovechar el nombre y la infraestructura de La Parrilla del Ñato.

En ese sentido, la estrategia de desarrollo de producto se realizará en un principio como prueba piloto, en donde la diferenciación se basará en la calidad del proceso productivo, la experiencia gastronómica del restaurante y el beneficio ambiental al reutilizar los residuos orgánicos.

### **Inicio del proyecto y fase piloto**

El proyecto iniciará mediante una fase piloto, en la cual la elaboración de la salsa demi-glace se realizará únicamente en uno de los seis establecimientos de La Parrilla del Ñato, el cual funcionará como restaurante matriz y centro de producción. Este establecimiento contará con un espacio destinado específicamente al procesamiento, control y envasado del producto.

La centralización del proceso productivo permitirá:

- Garantizar uniformidad en la calidad, sabor y presentación de la salsa.
- Facilitar el control sanitario y operativo.
- Optimizar el uso de recursos humanos y materiales.
- Reducir costos asociados a duplicación de equipos en otros locales.
- Una vez producida, la salsa será distribuida internamente a los demás locales de la cadena para su comercialización directa en cada restaurante.

### Recursos y equipamiento necesario

| Inversiones                               | Número de unidades | Precio Unitario US\$ | Valor Total US\$ |
|-------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| <b>Maquinaria y equipos de producción</b> |                    |                      |                  |
| -Cocina industrial                        | 1                  | \$ 600,00            | \$ 600,00        |
| -Olla industrial                          | 2                  | \$ 250,00            | \$ 500,00        |
| -Licuadora industrial                     | 1                  | \$ 350,00            | \$ 350,00        |
| <b>Equipo de control y calidad</b>        |                    |                      |                  |
| -Balanza digital industrial               | 1                  | \$ 120,00            | \$ 120,00        |
| -Medidor de pH digital                    | 1                  | \$ 80,00             | \$ 80,00         |
| -Termometro digital                       | 1                  | \$ 40,00             | \$ 40,00         |
| <b>Equipo de envasado y presentación</b>  |                    |                      |                  |
| -Envasadora semiautomatica                | 1                  | \$ 900,00            | \$ 900,00        |
| - Selladora manual                        | 1                  | \$ 300,00            | \$ 300,00        |
| -Etiquetadora manual                      | 1                  | \$ 250,00            | \$ 250,00        |
| <b>Muebles y equipos de apoyo</b>         |                    |                      |                  |
| -Mesa de trabajo acero inoxidable         | 2                  | \$ 350,00            | \$ 700,00        |
| -Estanteria metalica para almacenamien    | 2                  | \$ 200,00            | \$ 400,00        |
| -Congelador horizontal                    | 1                  | \$ 700,00            | \$ 700,00        |
| <b>INVERSION TOTAL</b>                    |                    |                      | \$ 4.940,00      |

### Producción y distribución inicial

La producción de la salsa se realizará de forma periódica, utilizando como materia prima principal los huesos de res y cerdo generados por la operación diaria del restaurante, los cuales serán sometidos a un proceso controlado de cocción lenta, filtrado, reducción y concentración, hasta obtener una salsa demi-glacé de alta calidad gastronómica.

Una vez elaborado y envasado el producto, este será distribuido internamente a los seis restaurantes.

La venta se realizará exclusivamente dentro de los establecimientos, aprovechando el flujo de clientes existente y el reconocimiento de la marca, lo cual reduce los costos de distribución y promoción en la etapa inicial.

### **Implementación progresiva y control**

La estrategia de implementación del proyecto es de carácter progresivo. Durante los primeros meses se realizará un seguimiento continuo de:

- Nivel de ventas por local.
- Opinión y retroalimentación de los clientes.
- Costos operativos asociados a la producción.
- Cumplimiento de estándares sanitarios y de calidad.

Con base en estos resultados, se podrán realizar ajustes en el volumen de producción, presentación del producto, estrategia de precios o comunicación, antes de considerar una expansión hacia otros canales de comercialización como supermercados, tiendas gourmet o plataformas digitales.

### **Forma de financiamiento inicial**

Para la fase piloto del proyecto, se plantea que la inversión necesaria sea cubierta mediante recursos propios del negocio, con el objetivo de reducir el riesgo financiero, evitar costos asociados a intereses y facilitar una implementación flexible y controlada.

El uso de financiamiento interno resulta coherente dado que se trata de un proyecto de escala inicial moderada, orientado a validar la viabilidad comercial del producto. En una etapa

posterior, y una vez comprobada la aceptación del mercado, se podrá evaluar la posibilidad de financiamiento externo para una eventual expansión del proyecto.

### **Cronograma de Implementación de la Estrategia de Desarrollo del Producto**

Para llevar a cabo la estrategia de desarrollo de producto de manera planificada y controlada, se propone un cronograma de implementación que permita lanzar la salsa demi-glace de manera gradual, midiendo su desempeño y aceptación en el mercado antes de una expansión.

Estrategia que se implementará en el tiempo, permitiendo un control operativo, financiero y de mercado del producto.

#### **Fase #1. Proceso de adecuación previa (Mes 1).**

En el mes #1 se realizarán las actividades para preparar el lanzamiento de la salsa, definiendo la infraestructura a utilizarse y estandarizando el proceso productivo.

Las principales actividades serían:

- Acondicionamiento del espacio productivo en el restaurante seleccionado como matriz.
- Adquisición e instalación de maquinaria, equipos de producción y envasado.
- Estandarizar la receta base de la salsa demi-glace.
- Establecer respectivos protocolos de higiene, control de calidad y almacenamiento.
- Diseño inicial de la etiqueta y el envase del producto.

Objetivo de la etapa:

Garantizar que el proceso de elaboración sea realizado en condiciones sanitarias, técnicas y de calidad antes de ser expendido.

#### **Fase #2. Piloto interno (Meses 2-3).**

En esta segunda fase se comienza a realizar ventas del producto en modo de prueba en los restaurantes de la marca.

Las principales actividades serían:

- La elaboración inicial de la salsa en pequeñas cantidades.
- La entrega del producto a los 6 restaurantes de la cadena.
- Venta directa en los puntos de venta.
- Entrenamiento y capacitación al personal de ventas, para enseñar y educar a los clientes sobre el producto.

- Se realizan degustaciones y se toman recomendaciones.
- Recopilación de opiniones de los clientes sobre el sabor, la apariencia y el precio de la salsa.

Objetivo de la etapa:

Confirmar la aceptación dentro del mercado real y encontrar puntos para mejorar el producto

### **Fase #3. Evaluación y afinación (Meses 4 y 5)**

Una vez que se tengan las primeras ventas y la opinión del cliente, se estudiará el comportamiento del producto.

Entre las actividades estarían:

- Análisis de ventas mensuales por restaurante.
- Análisis de costos operativos y rentabilidad inicial.
- Cambios en la fórmula, el envase o el etiquetado en caso de ser necesario.
- Ajustar la estrategia de precios a lo que el consumidor considera justo.
- Optimización de procesos de producción y de logística.

Objetivo de la etapa:

Optimizar la salsa y todo el proceso previo a la expansión.

#### **Fase #4. Consolidación y refuerzo de marca (Meses 6-8)**

En esta 4.<sup>a</sup> fase se quiere conseguir colocar el producto en los restaurantes de la marca y poder reforzar el posicionamiento de este.

Las principales actividades que se llevarán a cabo:

Incremento gradual de la producción

Mediante las redes sociales reforzar el producto promocionalmente.

Lograr una alianza con los influencers de la gastronomía.

Más comunicación de la naturaleza sostenible y la artesanal del producto.

Medir la fidelización de los clientes recurrentes del restaurante y desarrollar estrategias que nos permitan retenerlos.

Objetivo de la etapa:

Hacer la salsa un símbolo significativo, característico del restaurante y a su vez fortalecer la marca del restaurante.

#### **Fase #5. Proyección y expansión (meses 9-12)**

En esta última etapa, según los resultados que se obtengan, se analizará la posibilidad de ampliar los canales de venta.

Entre las principales actividades están:

- Estudio de factibilidad para ingresar a tiendas gourmet o supermercados.
- Análisis de nuevas formas de presentación.
- Análisis de necesidades de algún financiamiento externo.
- Desarrollar una estrategia eficaz de crecimiento para mediano y largo plazo.

Objetivo de esta etapa:

Definir la durabilidad y la capacidad de expansión del proyecto.

## **Capítulo 4.**

### **Viabilidad Económica – Análisis financiero**

Este capítulo está destinado al desarrollo del análisis financiero del proyecto con el propósito de determinar la factibilidad económica de la creación de un producto sostenible elaborado con desechos orgánicos. Se analizarán los principales componentes financieros del proyecto como: inversión inicial, fuentes de financiamiento, proyección de ventas, estructura de costos, gastos operacionales y elaboración de estados financieros proyectados. La evaluación financiera estará medida a través de los siguientes indicadores claves como valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), periodo de recuperación de la inversión (Payback) y beneficio-costeo.

#### **Inversión Inicial**

La inversión inicial del proyecto está destinada a la adquisición de los activos fijos necesarios para la producción de la salsa. Estos activos fijos incluyen maquinaria y equipos de producción, equipo de control y calidad, equipo de envasado y presentación, muebles y equipos de ayuda. A continuación, se detallan los equipos, valor y unidades a adquirir por cada activo fijo propuesto.

| Inversiones                               | Número de unidades | Precio Unitario US\$ | Valor Total US\$ |
|-------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| <b>Maquinaria y equipos de producción</b> |                    |                      |                  |
| -Cocina industrial                        | 1                  | \$ 600,00            | \$ 600,00        |
| -Olla industrial                          | 2                  | \$ 250,00            | \$ 500,00        |
| -Licuadora industrial                     | 1                  | \$ 350,00            | \$ 350,00        |
| <b>Equipo de control y calidad</b>        |                    |                      |                  |
| -Balanza digital industrial               | 1                  | \$ 120,00            | \$ 120,00        |
| -Medidor de pH digital                    | 1                  | \$ 80,00             | \$ 80,00         |
| -Termometro digital                       | 1                  | \$ 40,00             | \$ 40,00         |
| <b>Equipo de envasado y presentación</b>  |                    |                      |                  |
| -Envasadora semiautomatica                | 1                  | \$ 900,00            | \$ 900,00        |
| - Selladora manual                        | 1                  | \$ 300,00            | \$ 300,00        |
| -Etiquetadora manual                      | 1                  | \$ 250,00            | \$ 250,00        |
| <b>Muebles y equipos de apoyo</b>         |                    |                      |                  |
| -Mesa de trabajo acero inoxidable         | 2                  | \$ 350,00            | \$ 700,00        |
| -Estanteria metalica para almacenamien    | 2                  | \$ 200,00            | \$ 400,00        |
| -Congelador horizontal                    | 1                  | \$ 700,00            | \$ 700,00        |
| <b>INVERSION TOTAL</b>                    |                    |                      | \$ 4.940,00      |

Por otro lado, se cuenta con un capital de trabajo de \$720 necesario para cubrir los costos operativos para el inicio de las actividades como adquisición de insumos, gastos operativos y materiales de empaque. La inversión total del proyecto alcanza un total de \$5.660 conformado por inversión a corto y largo plazo.

| INVERSIÓN TOTAL |                 |
|-----------------|-----------------|
| Corto Plazo     | \$ 720,00       |
| Largo Plazo     | \$ 4.940,00     |
| <b>Total</b>    | <b>\$ 5.660</b> |

## Financiamiento

El financiamiento del proyecto estará estructurado a partir de recursos propios, esta participación del capital propio corresponde a la inversión que realizará el restaurante en el lanzamiento de este producto elaborado a partir de desechos orgánicos.

| Rubro                              | Financiamiento, US\$ |                        |                    |                 |
|------------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|-----------------|
|                                    | Empresa              | Institución Financiera | Préstamos Terceros | Total           |
|                                    |                      |                        |                    |                 |
| <b>Capital de trabajo</b>          | \$ 720               |                        |                    | \$ 720          |
|                                    |                      |                        |                    |                 |
| <b>Activos Fijos</b>               |                      |                        |                    |                 |
| Maquinaria y equipos de producción | \$ 1.450             |                        |                    | \$ 1.450        |
| Equipo de control y calidad        | \$ 240               |                        |                    | \$ 240          |
| Equipo de envasado y presentación  | \$ 1.450             |                        |                    | \$ 1.450        |
| Muebles y equipos de apoyo         | \$ 1.800             |                        |                    | \$ 1.800        |
|                                    |                      |                        |                    |                 |
| <b>Total</b>                       | <b>\$ 5.660</b>      | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>        | <b>\$ 5.660</b> |
| <b>%</b>                           | <b>100</b>           | <b>0</b>               | <b>0</b>           | <b>100</b>      |

## Proyección de Ventas

El objetivo de ventas anuales para este proyecto está relacionado a la demanda, el comportamiento del consumidor y el precio de venta de la salsa; la misma que será promocionada y posicionada en las diferentes sucursales con las que cuenta el restaurante. Se considera un crecimiento sostenible de ventas de acuerdo al ascenso de la economía ecuatoriana, particularmente en el sector gastronómico. En el primer año se espera generar alrededor de \$21.600 en ventas totales, con un crecimiento continuo del 3%. En la siguiente gráfica se detallan las ventas generadas, las cantidades por año y el precio.

| Producto Final            | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cantidad                  | 4.320            | 4.450            | 4.583            | 4.721            | 4.862            |
| Precio                    | \$ 5,00          | \$ 5,00          | \$ 5,00          | \$ 5,00          | \$ 5,00          |
|                           |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Ventas, US\$</b>       | <b>\$ 21.600</b> | <b>\$ 22.248</b> | <b>\$ 22.915</b> | <b>\$ 23.603</b> | <b>\$ 24.311</b> |
| <b>Total ventas, US\$</b> | <b>21.600</b>    | <b>22.248</b>    | <b>22.915</b>    | <b>23.603</b>    | <b>24.311</b>    |

## Estructura de costos

La estructura de costos del proyecto está compuesto por los productos necesarios para la elaboración de la salsa, insumos como frasco, tapas y etiquetas para el empaquetado. A

continuación se detalla los diferentes productos, la cantidad de cada uno, la unidad de medida y el costo de cada uno.

| Producto           | Cantidad | u/medida | Costo | Valor |
|--------------------|----------|----------|-------|-------|
| Ajo                | 1,34     | Kg       | 3,52  | 4,72  |
| Apio               | 1,67     | Kg       | 0,99  | 1,65  |
| Aceite             | 0,84     | Kg       | 2,2   | 1,85  |
| Perejil            | 0,84     | Kg       | 0,82  | 0,69  |
| Pimiento           | 0,84     | Kg       | 1,3   | 1,09  |
| Zanahoria          | 4,18     | Kg       | 0,8   | 3,34  |
| Cebolla Colorada   | 4,18     | Kg       | 0,75  | 3,14  |
| Romero             | 0,08     | Kg       | 20,8  | 1,66  |
| Hoja de laurel     | 0,01     | Kg       | 74    | 0,74  |
| Tomillo            | 0,08     | Kg       | 23,6  | 1,89  |
| Hueso de res carnu | 9,51     | Kg       | 2,2   | 20,92 |
| Hueso de cerdo ca  | 5,59     | Kg       | 3,3   | 18,45 |
| Pasta de tomate    | 3,35     | Kg       | 2,56  | 8,58  |
| Vino tinto         | 10,04    | Lt       | 3,8   | 38,15 |
| Tomate             | 4,56     | Kg       | 1,1   | 5,02  |
| Harina             | 3,05     | Kg       | 0,85  | 2,59  |
| Agua               | 63,56    | Lt       | 0,1   | 6,36  |

La adquisición de los productos detallados con anterioridad nos permiten obtener un rendimiento de 113.72 KG de salsa la misma que tiene un valor de \$1,01 por KG. El rendimiento obtenido nos permite obtener 380 frascos de salsa, abasteciendo de esta forma la demanda mensual y meta de venta general.

| Detalle                  | Peso   | u/medida | Costo X Kg | Total     |
|--------------------------|--------|----------|------------|-----------|
| <b>Rendimiento aprox</b> | 113,72 | KG       | \$ 1,06    | \$ 120,83 |

A Continuación, se detalla los costos totales por año, incluyendo el costo de envases y empaquetados para el producto final.

| <b>COSTOS</b>       | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Costo por frasco    | \$ 1.450         | \$ 1.485         | \$ 1.522         | \$ 1.559         | \$ 1.597         |
| Costo de envase     | \$ 10.152        | \$ 10.400        | \$ 10.653        | \$ 10.913        | \$ 11.180        |
| Etiquetas           | \$ 200           | \$ 200           | \$ 200           | \$ 200           | \$ 200           |
| <b>TOTAL COSTOS</b> | <b>\$ 11.802</b> | <b>\$ 11.885</b> | <b>\$ 12.175</b> | <b>\$ 12.472</b> | <b>\$ 12.776</b> |

### **Gastos operacionales**

Los gastos operativos corresponden al desembolso asignado para actividades operativas, administrativas y de comercialización del proyecto. A continuación, se detalla cada uno de sus gastos de acuerdo a las actividades.

| <b>Operativos</b>                           | <b>Mensual</b> | <b>Anual</b> |
|---------------------------------------------|----------------|--------------|
| -Combustible                                | \$ 78,00       | \$ 936       |
| -Elementos de proteccion e higiene personal | \$ 30,00       | \$ 360       |
| -Insumos de limpieza                        | \$ 40,00       | \$ 480       |
| <b>Administrativos</b>                      |                |              |
| -Servicios basicos                          | \$ 35,00       | \$ 420       |
| -Suministros y papeleria                    | \$ 35,00       | \$ 420       |
|                                             |                |              |
| <b>Ventas</b>                               |                |              |
| -Internet / Telecomunicaciones              | \$ 45,00       | \$ 540       |
| -Publicidad y marketing                     | \$ 400,00      | \$ 4.800     |

Se realizó una proyección total de los gastos operativos anuales de este proyecto de acuerdo con el plazo de tiempo establecido.

| <b>GASTOS</b>           | <b>Año 1</b>    | <b>Año 2</b>    | <b>Año 3</b>    | <b>Año 4</b>    | <b>Año 5</b>    |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| -Gastos Operativos      | \$ 1.776        | \$ 1.819        | \$ 1.864        | \$ 1.909        | \$ 1.956        |
| -Gastos Administrativos | \$ 840          | \$ 860          | \$ 881          | \$ 903          | \$ 925          |
| -Gastos de Ventas       | \$ 5.340        | \$ 5.470        | \$ 5.604        | \$ 5.741        | \$ 5.881        |
| <b>TOTAL GASTOS</b>     | <b>\$ 7.956</b> | <b>\$ 8.150</b> | <b>\$ 8.349</b> | <b>\$ 8.553</b> | <b>\$ 8.761</b> |

## Depreciación de activos fijos

Para cada uno de los activos fijos a adquirir se utilizó el método de depreciación en línea recta, el número de años está relacionado a la normativa contable ecuatoriana. La depreciación de los activos fijos adquiridos como maquinaria y equipos de producción, equipo de control y calidad, equipo de envasado y presentación, muebles y equipos de ayuda se encuentra dada de la siguiente forma:

| <i>Activos Fijos</i>                     | <i>Valor</i> | <i>Años</i> | <i>Depreciación anual</i> |
|------------------------------------------|--------------|-------------|---------------------------|
| -Cocina industrial                       | \$ 600       | 10          | \$ 60                     |
| -Olla industrial                         | \$ 500       | 10          | \$ 50                     |
| -Licuadora industrial                    | \$ 350       | 5           | \$ 70                     |
| -Balanza digital industrial              | \$ 120       | 5           | \$ 24                     |
| -Medidor de pH digital                   | \$ 80        | 5           | \$ 16                     |
| -Termometro digital                      | \$ 40        | 5           | \$ 8                      |
| -Envasadora semiautomatica               | \$ 900       | 10          | \$ 90                     |
| - Selladora manual                       | \$ 300       | 5           | \$ 60                     |
| -Etiquetadora manual                     | \$ 250       | 5           | \$ 50                     |
| -Mesa de trabajo acero inoxidable        | \$ 700       | 10          | \$ 70                     |
| -Estanteria metalica para almacenamiento | \$ 400       | 10          | \$ 40                     |
| -Congelador horizontal                   | \$ 700       | 10          | \$ 70                     |

La depreciación anual total por la adquisición de los activos fijos destinados al proyecto está fijada en \$378.

| <b>DEPRECIACIÓN</b>                      | <b>Año 1</b>  | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>  |
|------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| -Cocina industrial                       | \$ 60         | \$ 60         | \$ 60         | \$ 60         | \$ 60         |
| -Olla industrial                         | \$ 50         | \$ 50         | \$ 50         | \$ 50         | \$ 50         |
| -Licuadora industrial                    | \$ 70         | \$ 70         | \$ 70         | \$ 70         | \$ 70         |
| -Balanza digital industrial              | \$ 24         | \$ 24         | \$ 24         | \$ 24         | \$ 24         |
| -Medidor de pH digital                   | \$ 16         | \$ 16         | \$ 16         | \$ 16         | \$ 16         |
| -Termometro digital                      | \$ 8          | \$ 8          | \$ 8          | \$ 8          | \$ 8          |
| -Envasadora semiautomatica               | \$ 90         | \$ 90         | \$ 90         | \$ 90         | \$ 90         |
| - Selladora manual                       | \$ 60         | \$ 60         | \$ 60         | \$ 60         | \$ 60         |
| -Etiquetadora manual                     | \$ 50         | \$ 50         | \$ 50         | \$ 50         | \$ 50         |
| -Mesa de trabajo acero inoxidable        | \$ 70         | \$ 70         | \$ 70         | \$ 70         | \$ 70         |
| -Estanteria metalica para almacenamiento | \$ 40         | \$ 40         | \$ 40         | \$ 40         | \$ 40         |
| -Congelador horizontal                   | \$ 70         | \$ 70         | \$ 70         | \$ 70         | \$ 70         |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>\$ 378</b> | <b>\$ 378</b> | <b>\$ 378</b> | <b>\$ 378</b> | <b>\$ 378</b> |

## Estados de resultados proyectado

El estado de resultados nos muestra el desempeño que ha tenido el proyecto a lo largo del periodo de tiempo establecido para la evaluación del proyecto: compuesto por ventas, costos, gastos operacionales, utilidad antes y después de impuestos, utilidad bruta y neta. El panorama nos da como resultado una utilidad bruta de \$9.582 y una utilidad neta de \$936.02 con un crecimiento gradual por año por cada una de las utilidades del proyecto

| ESTADO DE RESULTADOS             | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>VENTAS</b>                    | \$ 21.600,00 | \$ 22.248,00 | \$ 22.915,44 | \$ 23.602,90 | \$ 24.310,99 |
| <b>- COSTOS</b>                  | \$ 12.017,98 | \$ 12.106,34 | \$ 12.401,73 | \$ 12.704,33 | \$ 13.014,32 |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>            | \$ 9.582,02  | \$ 10.141,66 | \$ 10.513,71 | \$ 10.898,57 | \$ 11.296,67 |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>      | \$ 7.956,00  | \$ 8.150,13  | \$ 8.348,99  | \$ 8.552,70  | \$ 8.761,39  |
| <i>Gastos Operativos</i>         | \$ 1.776,00  | \$ 1.819,33  | \$ 1.863,73  | \$ 1.909,20  | \$ 1.955,79  |
| <i>Gastos administrativos</i>    | \$ 840,00    | \$ 860,50    | \$ 881,49    | \$ 903,00    | \$ 925,03    |
| <i>Gastos ventas</i>             | \$ 5.340,00  | \$ 5.470,30  | \$ 5.603,77  | \$ 5.740,50  | \$ 5.880,57  |
| <b>UAIIDA</b>                    | \$ 1.626,02  | \$ 1.991,54  | \$ 2.164,72  | \$ 2.345,87  | \$ 2.535,28  |
| <b>Depreciación</b>              | \$ 378,00    | \$ 378,00    | \$ 378,00    | \$ 378,00    | \$ 378,00    |
| <b>UAI</b>                       | \$ 1.248,02  | \$ 1.613,54  | \$ 1.786,72  | \$ 1.967,87  | \$ 2.157,28  |
| <b>Intereses</b>                 | \$ -         | \$ -         | \$ -         | \$ -         | \$ -         |
| <b>UAI</b>                       | \$ 1.248,02  | \$ 1.613,54  | \$ 1.786,72  | \$ 1.967,87  | \$ 2.157,28  |
| <b>Participación a Trab. 15%</b> | \$ -         | \$ -         | \$ -         | \$ -         | \$ -         |
| <b>Impuestos 25%</b>             | \$ 312,01    | \$ 403,38    | \$ 446,68    | \$ 491,97    | \$ 539,32    |
| <b>Utilidad Neta</b>             | \$ 936,02    | \$ 1.210,15  | \$ 1.340,04  | \$ 1.475,90  | \$ 1.617,96  |

## 10.8 Balance general proyectado

El balance general refleja la situación económica del proyecto a lo largo del periodo de evaluación; está compuesto por los activos, pasivos y patrimonio. Se logra evidenciar un

crecimiento en activos del proyecto y el efectivo disponible a recibir. De la misma manera existe un aumento en los pasivos.

| <b>BALANCE GENERAL</b>             | <b>Año 0</b>       | <b>Año 1</b>       | <b>Año 2</b>       | <b>Año 3</b>       | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>        |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                     |                    |                    |                    |                    |                     |                     |
| Efectivo                           | \$ 720,00          | \$ 2.367,84        | \$ 4.046,23        | \$ 5.808,07        | \$ 7.707,77         | \$ 9.751,61         |
| Clientes                           |                    | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -                | \$ -                |
| Inventario                         |                    | \$ 40,277          | \$ 41,260          | \$ 42,267          | \$ 43,298           | \$ 44,354           |
| <b>Total Activo Corriente</b>      | <b>\$ 720,00</b>   | <b>\$ 2.408,12</b> | <b>\$ 4.087,49</b> | <b>\$ 5.850,33</b> | <b>\$ 7.751,07</b>  | <b>\$ 9.795,97</b>  |
| Maquinaria y equipos de producción | \$ 1.450,00        | \$ 1.450,00        | \$ 1.450,00        | \$ 1.450,00        | \$ 1.450,00         | \$ 1.450,00         |
| Equipo de control y calidad        | \$ 240,00          | \$ 240,00          | \$ 240,00          | \$ 240,00          | \$ 240,00           | \$ 240,00           |
| Equipo de envasado y presentación  | \$ 1.450,00        | \$ 1.450,00        | \$ 1.450,00        | \$ 1.450,00        | \$ 1.450,00         | \$ 1.450,00         |
| Muebles y equipos de apoyo         | \$ 1.800,00        | \$ 1.800,00        | \$ 1.800,00        | \$ 1.800,00        | \$ 1.800,00         | \$ 1.800,00         |
| - Depreciación Acumulada           | \$ -               | \$ -378,00         | \$ -756,00         | \$ -1.134,00       | \$ -1.512,00        | \$ -1.890,00        |
| <b>Total Activo No Corriente</b>   | <b>\$ 4.940,00</b> | <b>\$ 4.562,00</b> | <b>\$ 4.184,00</b> | <b>\$ 3.806,00</b> | <b>\$ 3.428,00</b>  | <b>\$ 3.050,00</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>\$ 5.660,00</b> | <b>\$ 6.970,12</b> | <b>\$ 8.271,49</b> | <b>\$ 9.656,33</b> | <b>\$ 11.179,07</b> | <b>\$ 12.845,97</b> |
| <b>PASIVOS</b>                     |                    |                    |                    |                    |                     |                     |
| Cuentas por pagar proveedores      |                    | \$ 62,09           | \$ 61,93           | \$ 63,44           | \$ 64,99            | \$ 66,58            |
| Proveedores Combustible            |                    | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -                | \$ -                |
| Impuesto a la Renta x Pagar        | \$ -               | \$ 312,01          | \$ 403,38          | \$ 446,68          | \$ 491,97           | \$ 539,32           |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>      |                    | <b>\$ 374,10</b>   | <b>\$ 465,32</b>   | <b>\$ 510,12</b>   | <b>\$ 556,96</b>    | <b>\$ 605,90</b>    |
| Préstamos bancarios LP             | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -                | \$ -                |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>   | <b>\$ -</b>        | <b>\$ -</b>        | <b>\$ -</b>        | <b>\$ -</b>        | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>\$ -</b>        | <b>\$ 374,10</b>   | <b>\$ 465,32</b>   | <b>\$ 510,12</b>   | <b>\$ 556,96</b>    | <b>\$ 605,90</b>    |
| <b>PATRIMONIO</b>                  |                    |                    |                    |                    |                     |                     |
| Capital Social                     |                    | \$ 5.660,00        | \$ 5.660,00        | \$ 5.660,00        | \$ 5.660,00         | \$ 5.660,00         |
| Utilidades retenidas               |                    | \$ -               | \$ 936,02          | \$ 2.146,17        | \$ 3.486,21         | \$ 4.962,11         |
| Utilidades del ejercicio           |                    | \$ 936,02          | \$ 1.210,15        | \$ 1.340,04        | \$ 1.475,90         | \$ 1.617,96         |
| <b>Total Patrimonio</b>            | <b>\$ -</b>        | <b>\$ 6.596,02</b> | <b>\$ 7.806,17</b> | <b>\$ 9.146,21</b> | <b>\$ 10.622,11</b> | <b>\$ 12.240,07</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>   | <b>\$ -</b>        | <b>\$ 6.970,12</b> | <b>\$ 8.271,49</b> | <b>\$ 9.656,33</b> | <b>\$ 11.179,07</b> | <b>\$ 12.845,97</b> |

## 10.9 Flujo de caja proyectado

La evaluación financiera está compuesta por la información proporcionada en los estados financieros proyectados; los flujos nos muestran las entradas y salidas de dinero de este proyecto. Este flujo juega un rol importante, ya que a partir de sus resultados se podrán medir los indicadores de rentabilidad que mostrarán la factibilidad del proyecto. A continuación se detallan los diferentes tipos de flujo inmersos; se detallan las entradas y salidas de dinero durante el plazo de evaluación.

| FLUJOS                        | Año 0        | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
|-------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| TOTAL FLUJO OPERATIVO         | \$ -720,00   | \$ 1.647,84 | \$ 1.678,39 | \$ 1.761,84 | \$ 1.899,70 | \$ 2.043,84 |
| TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN      | \$ -4.940,00 | \$ -        | \$ -        | \$ -        | \$ -        | \$ -        |
| TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO | \$ 5.660,00  | \$ -        | \$ -        | \$ -        | \$ -        | \$ -        |

El flujo neto está dado a lo largo del plazo de evaluación del proyecto. una vez ya sumado los flujos mencionados anteriormente.

|                                  | Año 0        | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4       | Año 5       |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| FLUJO NETO                       | \$ -5.660,00 | \$ 1.647,84  | \$ 1.678,39  | \$ 1.761,84  | \$ 1.899,70 | \$ 2.043,84 |
| FLUJO NETO ACUMULADO             | \$ -5.660,00 | \$ -4.012,16 | \$ -2.333,77 | \$ -571,93   | \$ 1.327,77 | \$ 3.371,61 |
| FLUJO NETO ACTUALIZADO           | \$ -5.660,00 | \$ 1.471,29  | \$ 1.338,00  | \$ 1.254,04  | \$ 1.207,30 | \$ 1.159,73 |
| FLUJO NETO ACTUALIZADO ACUMULADO | \$ -5.660,00 | \$ -4.188,71 | \$ -2.850,71 | \$ -1.596,67 | \$ -389,38  | \$ 770,36   |

### 10.10 Evaluación financiera – Escenario real

Con este resultado obtenido del flujo se pudo medir los indicadores claves de financiamiento dados de la siguiente manera.

|                     |         |
|---------------------|---------|
| VAN (12%)           | \$ 770  |
| TIR                 | 17%     |
| TMAR                | 12%     |
| BENEFICIO - COSTO   | \$ 1,14 |
| PAYBACK             | 3       |
| PAYBACK ACTUALIZADO | 4,34    |

Siguiendo los criterios de decisión que propone el VAN para que un proyecto genere valor su VAN debe ser mayor a 0; en este caso cumple con este criterio; el proyecto genera valor con un VAN de \$770. Por otro lado, siguiendo el criterio de decisión de TIR, esta debe ser mayor a la tasa de descuento para que sea aceptable; la tasa de descuento que se propone es del 12% obteniendo una TIR superior de 17%. Su relación beneficio-costos es de \$1,14. El payback del proyecto muestra un retorno de la inversión inicial en el segundo año, mientras que su payback actualizado muestra

una recuperación en el cuarto año con tres meses. Con los resultados de los indicadores se puede decir que el proyecto es financieramente viable y presenta una rentabilidad moderada

### 10.11 Análisis de escenarios financieros.

Es importante evaluar los diferentes posibles comportamientos que podrían tener el proyecto antes las variaciones en el mercado por lo que se plantean los siguientes escenarios.

#### 10.11.1 Escenario Optimista

Este escenario contempla un aumento en un 1% de ventas anuales totales en donde el producto obtiene una mayor aceptación del mercado y logra posicionarse de una forma favorable en el mismo. Esto propone un incremento en los ingresos, mejorando de esta manera los estados financieros y sus indicadores claves de rentabilidad permitiendo reducir el periodo de recuperación de la inversión.

A continuación, se detalla las ventas proyectas con su aumento del 1%

| Producto Final            | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cantidad                  | 4.363            | 4.494            | 4.672            | 4.855            | 5.044            |
| Precio                    | \$ 5,00          | \$ 5,00          | \$ 5,00          | \$ 5,00          | \$ 5,00          |
| <b>Ventas, US\$</b>       | <b>\$ 21.816</b> | <b>\$ 22.470</b> | <b>\$ 23.361</b> | <b>\$ 24.277</b> | <b>\$ 25.222</b> |
| <b>Total ventas, US\$</b> | <b>21.816</b>    | <b>22.470</b>    | <b>23.361</b>    | <b>24.277</b>    | <b>25.222</b>    |

Este aumento de ventas propone una mejoría en los indicadores financieros como se muestra en la siguiente imagen.

|                            |          |
|----------------------------|----------|
| <b>VAN (12%)</b>           | \$ 2.154 |
| <b>TIR</b>                 | 25%      |
| <b>TMAR</b>                | 12%      |
| <b>BENEFICIO - COSTO</b>   | \$ 1,38  |
| <b>PAYBACK</b>             | 3        |
| <b>PAYBACK ACTUALIZADO</b> | 3,63     |

Obteniendo así un VAN de \$2.154; una TIR de 25%; un beneficio-costo de \$1,38; un payback o periodo de recuperación de 3 años y un payback actualizado de 3 años y 6 meses. Estos

indicadores bajo este escenario muestran que es un proyecto viable con una rentabilidad sólida y defendible.

### 10.11.2 Escenario Pesimista

Este escenario contempla una reducción en un 1.5% de ventas anuales totales en donde el producto no obtiene una aceptación del mercado y no logra posicionarse de una forma favorable en el mismo. Lo que propone una reducción en los ingresos, desmejorando de esta manera los estados financieros y sus indicadores claves de rentabilidad.

A continuación, se detallan las ventas proyectas con su disminución en un 1.5%

| Producto Final            | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cantidad                  | 4.255            | 4.383            | 4.514            | 4.650            | 4.789            |
| Precio                    | \$ 5,00          | \$ 5,00          | \$ 5,00          | \$ 5,00          | \$ 5,00          |
|                           |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Ventas, US\$</b>       | <b>\$ 21.276</b> | <b>\$ 21.914</b> | <b>\$ 22.572</b> | <b>\$ 23.249</b> | <b>\$ 23.946</b> |
| <b>Total ventas, US\$</b> | <b>21.276</b>    | <b>21.914</b>    | <b>22.572</b>    | <b>23.249</b>    | <b>23.946</b>    |

Esta reducción de ventas propone una caída en los indicadores financieros como se muestra en la siguiente imagen.

|                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| <b>VAN (12%)</b>           | \$ -306                     |
| <b>TIR</b>                 | 10%                         |
| <b>TMAR</b>                | 12%                         |
| <b>BENEFICIO - COSTO</b>   | \$ 0,95                     |
| <b>PAYBACK</b>             | 4                           |
| <b>PAYBACK ACTUALIZADO</b> | Fuera del alcance del plazo |

Se obtiene un VAN negativo de \$306, lo que se traduce que el proyecto en lugar de generar valor no logra cubrir la inversión al momento de descontar los flujos. La TIR es menor al 12%, su beneficio-costos es menor a \$1 por lo que no alcanza a cubrir los costos, su periodo de recuperación es en el cuarto año, esto quiere decir que si genera liquidez a pesar de todo; pero su payback

actualizado considerando el valor del dinero en el tiempo es mayor al plazo de evaluación del proyecto.

## **Conclusiones.**

### **Conclusión general**

La presente investigación permitió evaluar de manera integral la factibilidad de desarrollar y comercializar una salsa demi-glace artesanal como nueva línea de producto del restaurante La Parrilla del Ñato, considerando el análisis del entorno externo, el diagnóstico interno de la empresa, la aceptación del mercado objetivo y la viabilidad económica del proyecto. Los resultados obtenidos evidencian que la propuesta es estratégicamente coherente con la naturaleza del negocio y responde a oportunidades identificadas dentro del sector gastronómico local.

El análisis del entorno externo reveló un contexto favorable caracterizado por tendencias de consumo orientadas hacia productos artesanales, diferenciados y de mayor valor percibido. Asimismo, se identificaron oportunidades asociadas al crecimiento de canales digitales, la diversificación de hábitos de compra y la apertura progresiva del consumidor hacia propuestas innovadoras. No obstante, también se reconocieron amenazas relevantes, tales como la competencia de productos industriales sustitutos, la sensibilidad al precio en determinados segmentos y las exigencias regulatorias propias del sector alimentario.

Desde la perspectiva interna, el diagnóstico organizacional confirmó que La Parrilla del Ñato dispone de fortalezas estratégicas que respaldan el desarrollo del nuevo producto, entre ellas el reconocimiento y prestigio de marca, la experiencia culinaria, la capacidad operativa instalada y la disponibilidad constante de insumos derivados de su propia actividad. Estas condiciones reducen barreras de implementación y favorecen la ejecución de una estrategia de desarrollo de producto. Paralelamente, se identificaron áreas de mejora relacionadas con la formalización de procesos específicos para la comercialización de productos envasados.

El estudio de mercado permitió validar la aceptación potencial del producto. A pesar de que el nivel de conocimiento previo sobre la salsa demi-glaze no es mayoritario, se evidenció una intención de compra favorable cuando el producto se encuentra respaldado por un restaurante reconocido. Adicionalmente, se determinó que la calidad, el sabor, el rendimiento y la confianza en la marca constituyen los principales determinantes de compra, confirmando la pertinencia de una estrategia de diferenciación. La presentación de 300 ml fue validada como adecuada para el consumo doméstico, junto con un rango de precio coherente con un posicionamiento premium accesible.

Finalmente, el análisis financiero confirmó la rentabilidad del proyecto. Los indicadores económicos evidencian que la inversión inicial es viable y que el proyecto genera valor para la empresa, reflejado en un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno superior a la tasa de descuento, una relación beneficio-costos favorable y un período de recuperación aceptable. En conjunto, los hallazgos permiten concluir que la nueva línea de producto representa una oportunidad estratégica de diversificación, fortalecimiento competitivo y generación de ingresos sostenibles para el restaurante.

## **Recomendaciones**

Se recomienda implementar el proyecto bajo un esquema de introducción gradual y controlado, iniciando la comercialización de la salsa demi-glace exclusivamente dentro de los locales del restaurante. Esta estrategia permitirá aprovechar el flujo natural de clientes, fortalecer la asociación del producto con la experiencia gastronómica de la marca y reducir riesgos comerciales durante la fase inicial. Paralelamente, resulta indispensable establecer procesos formales de estandarización de la receta, controles de calidad, protocolos sanitarios y procedimientos operativos específicos que aseguren consistencia en sabor, textura y rendimiento, atributos identificados como determinantes en la decisión de compra.

Desde el enfoque comercial, se sugiere mantener una estrategia de diferenciación basada en calidad gastronómica, valor percibido y respaldo de marca, evitando competir exclusivamente por precio. La comunicación deberá enfatizar beneficios funcionales y sensoriales, destacando practicidad, rendimiento y experiencia culinaria. Una vez validada la estabilidad operativa y la aceptación del mercado, podrá evaluarse progresivamente la expansión hacia canales retail especializados o digitales, asegurando previamente la capacidad productiva y logística necesaria.

## Referencias.

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2013). Marketing research (11th ed.). Wiley.
- Abrevaya, C., Fardelli Corroplese, C., Cusolito, F., Nicolini, J., Ramírez, O., & Zalazar, R. (2007). Desarrollo de productos: Un análisis en PyMEs [Resumen/Capítulo]. Universidad Nacional de General Sarmiento. [https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/pdfs\\_ediciones/Desarrollo\\_de\\_productos.\\_Un\\_an%C3%A1lisis\\_en\\_py-mes-resumen.pdf](https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/pdfs_ediciones/Desarrollo_de_productos._Un_an%C3%A1lisis_en_py-mes-resumen.pdf)
- Agrocalidad. (2023). Informe anual de la cadena cárnica en Ecuador.
- Ampuero Velásquez, F. X., & Vanegas Solorzano, P. A. (2023). Emprendimiento gastronómico en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, Ecuador: Análisis de factibilidad y modelo de gestión de negocios [Trabajo de graduación, Universidad del Azuay]. Repositorio Digital Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13851/1/19374.pdf>
- Arcotel – Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones. (2024). Informe anual de conectividad, penetración móvil e internet. <https://www.arcotel.gob.ec>
- Asociación de Restaurantes del Ecuador (ARE). (2022). Panorama del sector gastronómico después de la pandemia.
- Ayora Recalde, A. (2012). Marketing e incidencia económica del sector gastronómico de la ciudad de Guayaquil: Propuestas para restaurantes de primera categoría (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2298/12/UPS-GT000275.pdf>
- Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2024). Informe de Coyuntura y Proyecciones Macroeconómicas. <https://www.bce.fin.ec>

- Banco Central del Ecuador. (2023). Cuentas nacionales trimestrales: gasto de consumo y estructura del mercado. <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2024). Indicadores Macroeconómicos. <https://www.bce.fin.ec>
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID. (2024). Digitalización y adopción tecnológica en Ecuador. <https://www.iadb.org>
- Banco Mundial. (2024). Emisiones y políticas de sostenibilidad en Ecuador. <https://www.worldbank.org>
- Becerra Bizarrón, M. E. (2025). La sostenibilidad empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas (Colección Ciencia e Investigación). Ediciones Comunicación Científica. <https://comunicacion-cientifica.com/wp-content/uploads/2025/03/253.-PDF-La-sostenibilidad-empresarial.pdf>
- Bio-Bean. (2020). Coffee Waste Recycling and Biofuel Production Report.
- Blomsma, F., & Brennan, G. (2017). The emergence of circular economy: A new framing around prolonging resource productivity. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 603–614.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320.
- Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo.
- Café Vélez. (s.f.). Procesos y productos sostenibles. <https://cafevelez.com>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2023). Impacto de la inseguridad en el comercio y emprendimiento local.

- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE). (2023). Estudio Anual de E-commerce en Ecuador. <https://www.cece.ec>
- Carrión Cárdenas, Y. E., & Sanmartin Riera, N. V. (2025). Impacto de la Triple Línea de Base en el desempeño financiero del sector gastronómico del cantón Cuenca (Trabajo de titulación). Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstreams/0c0b3e54-bc14-48ee-a77e-80b8f2c5b66b/download>
- Carrión-Bósquez, N., Veas-González, I., Naranjo-Armijo, F., Llamo-Burga, M., Ortiz-Regalado, O., Ruiz-García, W., Guerra-Regalado, W., & Vidal-Silva, C. (2024). *Advertising and eco-labels as influencers of eco-consumer attitudes and awareness—Case study of Ecuador. Foods*, 13(2), 228. <https://doi.org/10.3390/foods13020228>
- Cerdá, E., & Khalilova, A. (2016). Economía circular: Estrategia y competitividad empresarial. *Economía Industrial*, 401, 11–20. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/CERD%C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (7th ed.). Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson UK.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152–181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones – PROECUADOR. (2024). Informe sobre hábitos de consumo alimentario en Ecuador. <https://www.proecuador.gob.ec>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE.
- Da Costa Pimenta, C. C. (2022). La economía circular como eje de desarrollo de los países latinoamericanos. *Revista Economía y Política*, 35, 1–18.  
<https://www.redalyc.org/journal/5711/571169753001/571169753001.pdf>
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471–486.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- El Comercio. (2020). Café Vélez innova con productos derivados del café.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Ellen MacArthur Foundation. (2019). *Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change*. Ellen MacArthur Foundation.
- Ellen MacArthur Foundation. (2021). *What is the circular economy?* Obtenido de <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>
- Epstein, M. J. (2009). *Sostenibilidad empresarial: administración y medición de los impactos sociales, ambientales y económicos* (S. A. Mantilla B., Trad.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/08/SOSTENIBILIDAD-EMPRESARIAL-.pdf>
- Esposito, M., Sessa, M., Sica, D., & Malandrino, O. (2020). Towards circular economy in the food sector: Waste valorization and food innovation. *Sustainability*, 12(18), 7401. doi:10.3390/su12187401

- Esposito, M., Sessa, M., Sica, D., & Malandrino, O. (2020). Towards circular economy in the food sector: Waste valorization and food innovation. *Sustainability*, 12(18), 7401. <https://doi.org/10.3390/su12187401>
- Euromonitor International. (2022). Sauces, dressings and condiments in Ecuador. Euromonitor Passport Database.
- Food and Agriculture Organization -FAO. (2021). Food Loss and Waste Database. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Food and Agriculture Organization -FAO. (2022). *Food Loss and Waste Database*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Obtenido de <https://www.fao.org/platform-food-loss-waste>
- Food and Agriculture Organization -FAO. (2023). Impacto ambiental del desperdicio de alimentos y reducción de metano y CO<sub>2</sub>. <https://www.fao.org>
- Flores Magón y Jiménez, H., & Garduño Barahona, A. M. (s.f.). Diseño y desarrollo de productos (Cap. 5). Universidad de Guadalajara & International Tropical Timber Organization (Proyecto PD 385/05 Rev.4 (I,F)). Recuperado de [https://www.itto.int/files/itto\\_project\\_db\\_input/2596/Technical/Capitulo%205%20Dise%C3%B1o%20y%20desarrollo%20de%20productos.pdf](https://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2596/Technical/Capitulo%205%20Dise%C3%B1o%20y%20desarrollo%20de%20productos.pdf)
- Fundación Ciudadanía y Desarrollo. (2023). Informe sobre criminalidad y actividad económica en Guayaquil.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.
- Global Market Insights. (2025, January 28). *Sustainable plastic packaging market to surpass USD 174.4 billion by 2034, says Global Market Insights Inc.* GlobeNewswire. <https://www.globenewswire.com/news->

release/2025/01/28/3016251/0/en/Sustainable-Plastic-Packaging-Market-to-surpass-USD-174-4-Billion-by-2034-Says-Global-Market-Insights-inc.html

Gómez, L., & Paredes, J. (2022). Logística inversa y valorización de residuos en restaurantes sostenibles. *Revista de Gestión Ambiental*, 14(1), 55–70.

González, J. A. (s. f.). Estrategia empresarial: Breve introducción. Editorial Sínderesis.  
<https://editorialsinderesis.com/wp-content/uploads/texto-estrategia-empresarial-breve-introduccion.pdf>

González, M., & Rojas, D. (2023). Gastronomía circular: innovación y sostenibilidad en la cocina latinoamericana. *Revista de Estudios Gastronómicos*, 12(1), 45–60.

González, M., & Rojas, D. (2023). Gastronomía circular: innovación y sostenibilidad en la cocina latinoamericana. *Revista de Estudios Gastronómicos*, 12(1), 45–60.

Hair, J. F., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2011). Fundamentos de métodos de investigación en administración. Pearson Educación.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). Metodología de la investigación (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Mendoza, C., & Fernández Collado, C. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Hernández, E. (2004). La planeación estratégica: Conceptos y modelos. Cuadernos de Administración, 17(29), 121–139. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Ibrahim, M., & Soliman, H. (2019). Environmental responsibility and performance in food service operations. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 123–130.

Instituto Nacional de Estadística y Censos -INEC. (2023). Proyecciones y pirámide poblacional del Ecuador. <https://www.inec.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2023). Tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los hogares. <https://www.inec.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2024). Estadísticas de hogares y características demográficas. <https://www.inec.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2024). Índice de Precios al Consumidor (IPC) y variación del costo de vida. <https://www.inec.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH).

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Encuesta Económica Nacional: Servicios de comida y bebidas. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). <https://www.inec.gob.ec>

Jang, Y. J., Zheng, T., & Bosselman, R. (2017). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 101–111.

Karagiannis, S., & Andrinis, A. (2021). Sustainable practices in restaurant management: A strategic approach. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 45(3), 345–362.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Wadsworth.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2022). Marketing: An introduction (15th ed.). Pearson.  
[https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod\\_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf](https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Kumar, A., Singh, R., & Pandey, A. (2021). Sustainable innovations in food technology: Challenges and future trends. *Trends in Food Science & Technology*, 112, 85–97.
- Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2008). The role of logistics managers in the implementation of supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 113–132.
- Lara Martínez, O. R. (2024). La cadena de valor en las empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1702–1715.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>
- Leclercq-Machado, L., Álvarez-Risco, A., García-Ibarra, V., & Montalván, M. (2022). *Consumer patterns of sustainable clothing based on Theory of Reasoned Action: Evidence from Ecuador. Sustainability*, 14(22), 14737.  
<https://doi.org/10.3390/su142214737>
- López, D., & Ramírez, F. (2024). Innovación y competitividad en las pymes desde la gestión del conocimiento. *Revista Científica General José María Córdova*, 8(1), 45–62.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.9524](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9524)
- Lozano, R. (2018). Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1485–1496.

- Mahmoud, M., Elshaer, I., & Azazz, A. M. S. (2023). Sustainable operations in the hospitality industry: A logistics and waste management perspective. *Journal of Sustainable Tourism and Hospitality*, 31(2), 215–232.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2012). Marketing research: An applied orientation (6th ed.). Pearson.
- Marketing Activo Ecuador. (2023). Tendencias del consumidor ecuatoriano pospandemia.
- Mayorga Morales, T., & Mostacero Llerena, S. J. (2024). Sostenibilidad empresarial y modelos de negocio circular: caso del sector manufacturero de Tungurahua. Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, 11(3), 401-412.  
<https://doi.org/10.61154/rue.v11i3.3572>
- Mercado Reyes, C. M., & Monzón Garay, J. A. (2018). Estrategia empresarial: Tipo de estrategias para generar ventajas competitivas (Trabajo de seminario). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.  
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8573/1/18802.pdf>
- Mieses Global. (2018). Economía circular y sostenibilidad . <https://www.miesesglobal.org/wp-content/uploads/2018/07/ECONOMIA-CIRCULAR.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería – MAG. (2023). Boletín estadístico del sector bovino.  
<https://www.agricultura.gob.ec/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería – MAG. (2024). Consumo per cápita de carne en Ecuador.  
<https://www.agricultura.gob.ec>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca – MPCEIP. (2024). Políticas de competitividad y desarrollo productivo del Ecuador. <https://www.produccion.gob.ec>

- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca – MPCEIP. (2023). Informe del sector alimentos procesados en Ecuador 2023. <https://www.produccion.gob.ec/>
- Ministerio de Trabajo. (2024). Boletines de empleo y salarios. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Ministerio del Ambiente de Ecuador. (2021). Café Vélez impulsa la economía circular en la industria del café.
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica – MAATE. (2024). Estrategia Nacional de Economía Circular del Ecuador. <https://www.ambiente.gob.ec>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica – MAATE. (2022). Política Nacional de Economía Circular en Ecuador. <https://www.ambiente.gob.ec/>
- Mintel. (2022). Trends in natural and artisanal condiments.
- Mirabella, N., Castellani, V., & Sala, S. (2014). Current options for the valorization of food manufacturing waste: A review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 28–41.
- Mita Arancibia, E. G. (2023). Investigación de mercados. Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. [https://usfx.bo/Documentos/RepositorioLibros/Investigacion\\_de\\_mercados.pdf](https://usfx.bo/Documentos/RepositorioLibros/Investigacion_de_mercados.pdf)
- Montoya Morales, A. J., García Londoño, M. L., & Vélez Ramírez, R. A. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura. *Revista CIFE*, 24(41), 132-155. <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>
- NextGen Consortium. (2020). NextGen Cup Challenge Progress Report.
- NielsenIQ. (2021). *The sustainability imperative: New insights on consumer expectations*. Obtenido de <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2021/the-sustainability-imperative>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. OECD Publishing.
- Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos. (2025). Análisis Sectorial: Desempeño e importancia del Sector Restaurantes y afines en la economía nacional 2019–2024. PRODUCEmpresarial. <https://www.producesempresarial.pe/wp-content/uploads/2025/02/234-Sector-restaurantes-y-afines-2024.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ottman, J. (2017). *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. Routledge.
- Pacto Global Ecuador. (2023). Estudio de empresas ecuatorianas que implementan economía circular.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62–77.
- Pro Ecuador. (2022). Estudio de mercado del sector alimentos y condimentos en Ecuador.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD Ecuador. (2023). Economía circular, reducción de residuos y emisiones. <https://www.ec.undp.org>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377–389. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>

- Rahman, I., Reynolds, D., & Svaren, S. (2012). How “green” are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 720–727.
- Ramírez, C. (2011). Propuesta metodológica para el desarrollo de productos. *Pensamiento & Gestión*, (30), 21-45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64620756003.pdf>
- Revista Líderes. (2020). Café Vélez: Innovación y valor agregado desde Ecuador.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 129–148.
- Sánchez Sumelzo, N. (2024). La sostenibilidad en el sector empresarial [Trabajo de fin de máster, Universitat Politècnica de Catalunya]. UPCommons. <https://upcommons.upc.edu/server/api/core/bitstreams/347c8e67-3a33-48a3-9639-89679927e0a2/content>
- Sánchez-Fernández, R., González-Méndez, R., & Martínez-Ruiz, M. P. (2021). Sustainable food innovation: A strategic approach to product development. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123456. doi:10.1016/j.jclepro.2020.123456
- Sánchez-Fernández, R., González-Méndez, R., & Martínez-Ruiz, M. P. (2021). Sustainable food innovation: A strategic approach to product development. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123456. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123456>
- Sarkis, J. (2012). *Green Supply Chain Management: A Concise Introduction*. Routledge.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Secchi, M., Ramírez, R., Zorrilla, L., & Ceballos, J. (2019). El desarrollo de producto en la empresa – El mercado y el consumo (Unidad 5). Instituto Nacional de Tecnología

Industrial (INTI).

<https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/disenio-industrial/2021/unidad%205.pdf>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador – SENAE. (2024). Aranceles e impuestos a la importación. <https://www.aduana.gob.ec>

SRI – Servicio de Rentas Internas. (2024). Reformas tributarias y normativa vigente. <https://www.sri.gob.ec>

Starbucks Corporation. (2021). Global Environmental and Social Impact Report.

Starbucks Stories. (2020). Grounds for Your Garden: Turning Coffee Waste Into Community Resources.

Statista. (2023). Global sauces & condiments market report.

The Business Research Company. (2024). *Sustainable products global market report 2024: Market size, trends, and global forecast 2024-2033*.

The Business Research Company.

<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/sustainable-products-global-market-report>

Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley.

UNEP (United Nations Environment Programme). (2022). Food innovation and the SDGs: Driving sustainable transformation. United Nations Environment Programme.

United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.

University of Washington. (2019). Sustainable Waste Management Partnerships with Starbucks

Valle Álvarez, S. (2002). Factores de éxito en el desarrollo de nuevos productos en las empresas industriales españolas. *Economía Industrial*, (347), 173-184.

<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/347/173-18%20SANDRA%20VALLE.PDF>

Vargas, A. (2017). Investigación de mercados. Fundación Universitaria del Área Andina.

<https://files01.core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>

Vasco, C., Salazar, D., Cepeda, D., Sevillano, G., Pazmiño, J., & Huerta, S. (2022). *The socioeconomic drivers of ethical food consumption in Ecuador: A quantitative analysis. Sustainability*, 14(20), 13644. <https://doi.org/10.3390/su142013644>

Wirtz, B. W. Diciembre de 2014. Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets – A Service System Perspective. *Palabra Clave* 17(4), 1041-1065. DOI: 10.5294/pacla.2014.17.4.3

## **Anexos**

### **Anexo A. Cuestionario**

Percepción del consumidor sobre un producto sostenible elaborado a partir de desechos orgánicos de un restaurante de parrillada de Guayaquil.

**Objetivo:** Recopilar información sobre hábitos de consumo, percepción de sostenibilidad, intención de compra y cantidad estimada de consumo mensual, con el fin de estimar la demanda potencial de un producto alimenticio sostenible elaborado a partir de subproductos orgánicos.

#### ***Sección 1: Datos Sociodemográficos***

##### **2. Edad:**

- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45 o más

##### **3. Género:**

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

##### **4. Sector donde reside:**

- Norte

- Centro
- Sur
- Samborondón
- Daule
- Via a la costa
- Milagro
- Other:

**5. Nivel de instrucción:**

- Bachiller
- Grado
- Posgrado

**6. Ocupación actual:**

- Empleado
- Estudiante
- Independiente
- Ama de casa
- Desempleado

**7. ¿Con qué frecuencia consume alimentos cárnicos (asada, a la parrilla o preparada en el hogar o restaurantes)?**

- +1 vez por semana
- 2-3 veces por mes
- 1 vez al mes

- Nunca

**8. ¿Con qué frecuencia consume salsas o aderezos en proteínas (en carne de res, pollo, chuleta, etc.)?**

- A diario
- Varias veces por semana
- 1 vez por semana
- Ocasionalmente
- Casi nunca

**9. ¿Con qué frecuencia compra salsas/aderezos para su hogar?**

- Al menos 1 vez por semana
- 2–3 veces al mes
- 1 vez al mes
- Nunca compro

**10. ¿Dónde suele comprar salsas/aderezos? (elija 2 mínimo respuestas)**

- Supermercados (Supermaxi, Mi Comisariato, Tuti, Tia, etc...)
- Supermercados de carnes (La española, Fernández, DelPortal etc.)
- Tiendas de barrio
- Restaurantes
- Plataformas digitales
- Emprendimientos/ferias

***ESTIMACIÓN DE DEMANDA***

La salsa demi-glace es una salsa concentrada elaborada a partir de fondos de carne, que tiene un sabor intenso y profundo a carne, similar al jugo concentrado que queda después de una cocción prolongada, y se utiliza como acompañamiento para platos a base de carne.

**11. ¿Tiene conocimiento o ha escuchado previamente sobre la salsa demi-glace?**

*Sí, y la he consumido anteriormente.*

*Sí, pero no lo he consumido.*

*No, no tengo conocimiento sobre la salsa demi-glace.*

**12. En caso de que la salsa demi-glace se encontrara disponible en el mercado en una presentación de 300 ml ¿con qué frecuencia la adquiriría durante un mes?**

**13. ¿Qué precio consideraría razonable pagar por la salsa demi-glace en una presentación de 300 ml?**

- Menos de USD \$3,00
- Entre USD \$3,00 y USD \$4,00
- Entre USD \$4,01 y USD \$5,00
- Entre USD \$5,01 y USD \$6,00
- Más de USD \$6,00

**14. ¿Cuál considera que sería el factor más influyente en su decisión de compra de la salsa demi-glace en presentación de 300 ml? (Elija mínimo 2)**

- Precio
- Calidad y sabor del producto
- Rendimiento (cantidad y duración del producto)
- Confianza en la marca

**15. ¿Qué tipo de envase consideraría más adecuado para adquirir la salsa demi-glance en una presentación de 300 ml para uso doméstico?**

- Envase Tetra Pak
- Frasco de vidrio
- Envase plástico
- Me es indiferente el tipo de envase

**16. ¿Estaría dispuesto/a a adquirir la salsa demi-glance si esta fuera elaborada y comercializada por un restaurante de reconocido prestigio en la ciudad de Guayaquil?**

- Sí, definitivamente la adquiriría.
- Probablemente la adquiriría.
- No estoy seguro/a.
- No la adquiriría.

**17. ¿Para qué ocasiones cocinaría o utilizaría salsa demi-glance en casa?**

- Reuniones familiares
- Almuerzos de fin de semana
- Uso diario
- Eventos especiales
- Other:

### ***PERCEPCIÓN SOBRE SOSTENIBILIDAD***

**Usar escala:**

**1 = Totalmente en desacuerdo**

**2 = En desacuerdo**

**3 = Neutral**

**4 = De acuerdo**

**5 = Totalmente de acuerdo**

**Considero importante que los restaurantes reduzcan el desperdicio de alimentos. (1–**

**5)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Me interesa comprar productos alimenticios elaborados con prácticas sostenibles.**

**(1–5)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Confiaría en un producto elaborado a partir de subproductos orgánicos si cuenta con controles sanitarios y etiquetado claro. (1–5)**

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

**Es probable que lo compre de manera recurrente si cumple con buen sabor, calidad y precio razonable. (1–5)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## **Anexo B. Guía de entrevista**

Nombre

Cargo en la empresa

Experiencia

1. ¿Cuál es la estructura operativa general del restaurante?
2. ¿Cómo se organizan las áreas clave (bodega, cocina, servicio, caja)?
3. Desde su perspectiva. ¿cuáles son las principales fortalezas del restaurante?
4. ¿Cómo funciona el flujo desde la recepción del pedido hasta la entrega del plato al cliente?
5. ¿Existen cuellos de botella en cocina o servicio?
6. ¿Qué factores afectan la eficiencia operativa?

7. ¿Cómo se realiza el abastecimiento de insumos y materias primas?
8. ¿Cómo manejan contingencias cuando falla un proveedor?
9. ¿Qué tipo de residuos orgánicos genera el restaurante?
10. ¿Considera viable reutilizar huesos para desarrollar un producto gastronómico?
11. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de normas sanitarias?
12. ¿Qué implicaciones regulatorias tendría producir una salsa envasada?
13. ¿El restaurante ha desarrollado anteriormente productos derivados?
14. ¿Considera viable vender una salsa propia?
15. ¿Qué ventajas tendría lanzar un producto respaldado por la marca?
16. ¿Existe experiencia técnica para su elaboración?
17. ¿La cocina cuenta con capacidad operativa para producirla?
18. ¿Qué aceptación cree que tendría entre los clientes?
19. ¿El restaurante tiene capacidad para asumirla



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Benites Medina, José Andrés**, con C.C: # 093238147-8 autor/a del trabajo de titulación: **Análisis para la creación de un producto sostenible elaborado a partir de desechos orgánicos de un restaurante de parrillada de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de febrero de 2026**.

f. 

Nombre: **Benites Medina, José Andrés**

C.C: **093238147-8**



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Méndez Garcés, Elián Argenis**, con C.C: # 0924628134 autor/a del trabajo de titulación: **Análisis para la creación de un producto sostenible elaborado a partir de desechos orgánicos de un restaurante de parrillada de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de febrero de 2026**.

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Méndez Garcés, Elián Argenis**

C.C: **0924628134**



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                   |                        |                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>TEMA Y SUBTEMA:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Análisis para la creación de un producto sostenible elaborado a partir de desechos orgánicos de un restaurante de parrillada de Guayaquil.                                                        |                        |                                                                       |
| <b>AUTOR(ES)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Benites Medina, José Andrés<br>Méndez Garcés, Elián Argenis                                                                                                                                       |                        |                                                                       |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa. Mgs                                                                                                                                                              |                        |                                                                       |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil                                                                                                                                                     |                        |                                                                       |
| <b>FACULTAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Facultad Economía y Empresa                                                                                                                                                                       |                        |                                                                       |
| <b>CARRERA:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Negocios Internacionales                                                                                                                                                                          |                        |                                                                       |
| <b>TÍTULO OBTENIDO:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Licenciado en Negocios Internacionales                                                                                                                                                            |                        |                                                                       |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 18 de febrero de 2026                                                                                                                                                                             | <b>No. DE PÁGINAS:</b> | 156 p.                                                                |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Estrategia empresarial; desarrollo de nuevos productos; Análisis de mercados y viabilidad financiera; Desarrollo sostenible; Gestión ambiental; Industria alimentaria; Investigación de mercados. |                        |                                                                       |
| <b>PALABRAS CLAVES/<br/>KEYWORDS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Cadena de valor; estrategia empresarial; ventaja competitiva; sostenibilidad; economía circular; Salsa demi-glace.                                                                                |                        |                                                                       |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT</b> El proyecto a continuación busca determinar la viabilidad de establecer una línea de salsas artesanales sostenibles a partir del aprovechamiento de desechos orgánicos en un restaurante parrillero situado en la ciudad de Guayaquil. "El estudio se enmarca en un enfoque de economía circular, de optimización de recursos para así poder conseguir la reducción de residuos y la creación de valor económico y ambiental". Para la elaboración de la investigación se va a implementar un enfoque descriptivo y analítico, en donde se utilizan herramientas de gestión estratégicas como el análisis FODA, matriz EFI y EFE, matriz de cruces estratégicos y análisis de cadena de valor. Además, cabe mencionar que se mide la aceptación en el mercado a través de herramientas de mercado, determinando la opinión del consumidor, la frecuencia de compra y el potencial de mercado de las salsas artesanales en envases de 300 ml. Los resultados muestran que esta línea de productos ayuda a hacer más competitivo al restaurante, ampliar su oferta gastronómica, mejorar su posicionamiento en el mercado local y, a la vez, fomentar prácticas sostenibles en beneficio del medioambiente. Finalmente, se determina que la propuesta es factible. |                                                                                                                                                                                                   |                        |                                                                       |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                               | SI                     | <input type="checkbox"/> NO                                           |
| <b>CONTACTO CON<br/>AUTOR/ES:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Teléfono:</b><br>+593-98994235<br>+593-967456092                                                                                                                                               |                        | <b>E-mail:</b> elianargen@hotmail.com<br>Andres.benistes233@gmail.com |
| <b>CONTACTO CON LA<br/>INSTITUCIÓN (COORDINADOR<br/>DEL PROCESO UTE)::</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Nombre; Arias Arana, Wendy Vanessa. Mgs                                                                                                                                                           |                        |                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Teléfono:</b> +593-999480232                                                                                                                                                                   |                        |                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>E-mail:</b> wendy.arias@cu.ucsg.edu.ec                                                                                                                                                         |                        |                                                                       |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                   |                        |                                                                       |
| <b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                   |                        |                                                                       |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                   |                        |                                                                       |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                   |                        |                                                                       |