

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de una Metodología para la apertura de conceptos gastronómicos en
negocios de alimentos para una empresa consultora

ADMI-1183

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Turismo

Presentado por:

Victor Isaac Coronel Zapa

Violeta Corina Rivera Ruano

Guayaquil – Ecuador

Año 2024

Declaración Expresa

Nosotros Victor Isaac Coronel Zapa y Violeta Corina Rivera Ruano acordamos y reconocemos que:

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

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

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

Guayaquil, 14 de Octubre del 2024.



**Victor Isaac
Coronel Zapa**



**Violeta Corina
Rivera Ruano**

Evaluadores

Max Claude Pecot Mathias

Profesor de Materia

Numa Sebastián Calle Lituma

Tutor de proyecto

Resumen

El siguiente proyecto se enfoca en la creación de conceptos gastronómicos innovadores que permitan la diferenciación entre los establecimientos de Alimentos y Bebidas ya existentes en la ciudad de Guayaquil. Su objetivo es desarrollar una metodología estandarizada que utilice diversos análisis integrales, con el fin de optimizar la toma de decisiones. El enfoque se centra en el uso de Design Thinking para entender y analizar el problema, fomentar la ideación y creación del prototipo, y validarlo adecuadamente. Para ello, se emplearon plantillas, recursos tecnológicos y medios de comunicación. De tal manera que, el prototipo creado permitió la optimización de tiempo y la sistematización de formatos para consultores gastronómicos. En conclusión, el manual creado es una herramienta práctica que permite que los conceptos gastronómicos creados sean sostenibles en el tiempo y respondan a la demanda, aumentando su probabilidad de supervivencia versus los establecimientos que no optan por algún tipo de diferenciación en el mercado.

Palabras clave: conceptos gastronómicos, diferenciación, metodología estandarizada, optimización, consultores gastronómicos.

Abstract

This project focuses on the creation of innovative gastronomic concepts that allow differentiation between existing Food and Beverage establishments in the city of Guayaquil. Its goal is to develop a standardized methodology that uses various comprehensive analyses to optimize decision-making. The approach centers on the use of Design Thinking to understand and analyze the problem, foster ideation, create the prototype, and validate it properly. To achieve this, templates, technological resources, and communication tools were employed. As a result, the created prototype allowed for time optimization and the systematization of formats for gastronomic consultants.

In conclusion, the manual created is a practical tool that ensures the sustainability of the gastronomic concepts over time and meets demand, increasing their likelihood of survival compared to establishments that do not adopt any form of differentiation in the market.

Keywords: *gastronomic concepts, differentiation, standardized methodology, optimization, gastronomic consultants.*

Abreviaturas

A&B Alimentos y Bebidas

ESPOL Escuela Superior Politécnica del litoral

GEM Global Entrepreneurship Monitor

Matriz BCG Matriz de Boston Consulting Group

MINTUR Ministerio de Turismo

ODS Objetivo de Desarrollo Sostenible

TEA Tasa de Actividad Emprendedora

TIR Tasa Interna de Retorno

VAN Valor Actual Neto

Índice General

Resumen.....	I
<i>Abstract</i>	II
Abreviaturas.....	III
Índice General.....	IV
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Tablas.....	VII
CAPÍTULO 1.....	1
1.1 Introducción.....	2
1.2 Descripción del problema.....	3
1.3 Justificación del problema.....	4
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
1.5 Marco teórico.....	7
1.5.1 Revisión de la literatura.....	7
1.6 Marco legal.....	11
CAPÍTULO 2.....	13
2.1 Formulación de alternativas de solución.....	14
2.2 Design Thinking.....	15
2.3 Marco Metodológico Objetivo 1.....	16
2.3.1 Análisis de conceptos gastronómicos y tendencias de mercado.....	16
2.4 Marco Metodológico Objetivo Específico 2.....	22
2.4.1 Evaluación de factores importantes para ideación de solución.....	22
2.5 Marco Metodológico Objetivo Específico 3.....	26
2.5.1 Validación de prototipo con cliente.....	26
2.6 Criterios de rigor y ética.....	29
2.6.1 Rigor.....	29
2.6.2 Ética.....	29
CAPÍTULO 3.....	31
3.1 Resultados del Objetivo específico 1.....	32
3.1.1 Análisis de conceptos gastronómicos y tendencias de mercado.....	32
3.2 Resultados del objetivo específico 2.....	36
3.2.1 Evaluación de factores importantes para la ideación de una solución.....	36
3.3 Resultados del objetivo específico 3.....	41
3.3.1 Validación y experimentación del prototipo de baja resolución.....	41
3.4 Presentación del Prototipo de Alta Resolución.....	42
3.4.1 Prototipo Final.....	42
3.5 Propuesta de Valor.....	46
3.5.1 Abordando las Necesidades Identificadas.....	46

3.5.2	Beneficios Significativos para los Usuarios.....	47
3.5.3	Creación del Concepto Gastronómico y Toma de Decisiones.....	48
3.5.4	Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	52
3.6	Análisis Económico y Financiero del proyecto	52
3.6.1	Obtención de datos para el análisis económico y financiero	52
3.6.2	Planificación Financiera del Proyecto.....	53
3.6.3	Identificación de Metodologías o Técnicas de Análisis.....	54
3.6.4	Entregables en Relación con el Análisis Económico y Financiero	54
3.7	Validación y Retroalimentación	60
3.7.1	Validación del Prototipo de Alta Resolución.....	60
3.7.2	Retroalimentación del Prototipo de Alta Resolución.....	61
3.7.3	Puntos de Mejora.....	62
3.8	Resultados Obtenidos.....	63
3.8.1	Reducción del tiempo de creación de plantillas para análisis de datos	63
3.8.2	Disminución de la incertidumbre para la toma de decisiones	64
3.8.3	Reducción del tiempo de creación de conceptos gastronómicos	65
CAPÍTULO 4.....		68
4.1	Conclusiones y Recomendaciones	69
4.1.1	Conclusiones	69
4.1.2	Recomendaciones.....	70
REFERENCIAS.....		71
APÉNDICE A.....		75
Modelo entrevista Semiestructurada-Comensales		75
Modelo entrevista Semiestructurada-Consultores gastronómicos		76
Mapas de empatía		77
Mapa de actores		78
APÉNDICES B.....		79
Árbol de problemas.....		79
Benchmarking		79
Apéndice C.....		80
Herramientas y plantillas de las etapas		80

Índice de Figuras

Figura 1 Flujo de trabajo de la metodología utilizada en el proyecto.....	15
Figura 2 Plantilla mapa de empatía.....	18
Figura 3 Plantilla mapa de actores Design Thinking.....	19
Figura 4 Plantilla lluvia de ideas Design Thinking.....	27
Figura 5 Rúbrica validación del prototipo	28
Figura 6 Identificación de las necesidades de los actores.....	35
Figura 7 Características necesarias del prototipo.....	37
Figura 8 Metodología para la creación de conceptos gastronómicos	38
Figura 9 Prototipo de alta resolución	46
Figura 10 Flujo neto mensual del proyecto.....	57
Figura 11 Grafica del TIR vs VAN del proyecto.....	58
Figura 12 Periodo de recuperación del capital invertido	59
Figura 13 Rubrica de validación del prototipo de alta resolución	60

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificación de los restaurantes	9
Tabla 2 Preguntas clave para abordar la problemática	16
Tabla 3 Preguntas de orientación etapa definir e idear	22
Tabla 4 Preguntas de orientación etapa prototipar-validar	26
Tabla 5 Hallazgos de las entrevistas realizadas	33
Tabla 6 Definición de las etapas y variables de la metodología	39
Tabla 7 Definición de las etapas, variables y herramientas de la metodología	40
Tabla 8 Ejemplificación del uso de las herramientas para la toma de decisiones	49
Tabla 9 Fuentes de obtención de datos para el análisis económico	53
Tabla 10 Planificación financiera de la creación de la metodología	53
Tabla 11 Proyección del presupuesto inicial	55
Tabla 12 Variables del análisis de la viabilidad del proyecto.....	56
Tabla 13 Retroalimentación de los consultores con base a las variables evaluadas	61
Tabla 14 Resultado del tiempo en la creación de plantillas.....	64
Tabla 15 Resultado de la incertidumbre para la toma de decisiones	65
Tabla 16 Resultado del tiempo para crear un concepto gastronómico	66

CAPÍTULO 1

1.1 Introducción

Los servicios turísticos ofertados en la ciudad de Guayaquil destacan por la gran variedad que existen en los servicios de restauración. Actualmente, existen varios establecimientos de cafeterías, bar, restaurantes, plazas de comida, entre otras, en la urbe. De allí que a empresarios y emprendedores que buscar adentrarse en el mercado gastronómico para la apertura de nuevos restaurantes, es esencial desarrollar estrategias innovadoras que diferencien en su propuesta culinaria.

En la actualidad, la creatividad y la innovación dentro de los restaurantes se ha vuelto un pilar fundamental para su supervivencia y éxito a lo largo del tiempo. Un negocio no solo basado en la compra y venta de productos influye en la satisfacción de los clientes. Según la (Zarragá, Molina y Corona, 2018) destacó que la satisfacción del cliente no solo depende de la calidad tangible de la comida o del servicio, sino también de las emociones que un ambiente agradable y emocionante que este puede generar dentro de un restaurante.

Debido a este auge en los establecimientos de restauración que buscan la crear experiencias, que integre la creación de recuerdos memorables (Le et al., 2019); de tal manera, que es importante mantener un proceso el cual reduzca el riesgo de empresarios para abrir nuevos restaurantes y contribuya a la toma de decisiones estratégicas. Por esta razón, a través del siguiente proyecto se busca analizar, crear y validar herramientas que permitan la creación de conceptos innovadores mediante el análisis de datos, dando como resultado una metodología estandarizada que permita la optimización de recursos y la satisfacción de los comensales a través de la consultora que ofrece servicios de gastronómicos.

1.2 Descripción del problema

La restauración enfrenta una creciente competitividad y constante cambio en las preferencias de los consumidores, según datos del Ministerio de Turismo (2024) dentro de los establecimientos de A&B registrados en la actualidad, los servicios de restauración representan 19.966, de los cuales el 66,92% representan a restaurantes registrados. Además, empresas y emprendedores que buscan abrir nuevos restaurantes carecen de una metodología estandarizada que les permita desarrollar propuestas atractivas y alineadas con las tendencias del mercado consumidor.

De tal manera, es fundamental que los nuevos restaurantes no se enfoquen únicamente en estrategias pasajeras o en tendencias de moda, sino que desarrollen propuestas culinarias sólidas y diferenciadas que aseguren su permanencia en el tiempo y los protejan de caer en el ciclo de apertura y cierre rápido que caracteriza a muchos emprendimientos de este tipo. Según autores como Chang et al. (2011), los comensales modernos no solo buscan consumir alimentos, sino que desean experiencias gastronómicas auténticas que estimulen todos sus sentidos, generando una conexión memorable y significativa con el lugar.

En este contexto, es crucial que los restaurantes diseñen estrategias innovadoras que no solo atraigan a los clientes de manera inicial, sino que también logren fidelizarlos a largo plazo. Esto implica ofrecer un servicio de alta calidad, mantener una propuesta de valor coherente, y ser capaces de adaptarse a las necesidades y expectativas cambiantes del mercado sin perder su esencia. Asimismo, desarrollar una identidad de marca distintiva y un compromiso genuino con la satisfacción del cliente puede marcar la diferencia en la construcción de una clientela leal que siga regresando incluso después de que las tendencias culinarias evolucionen.

Frente a este panorama, se sugiere diseñar una metodología que permita crear conceptos gastronómicos innovadores. La cual, se fundamenta en el análisis de tendencias del mercado, tanto locales como internacionales, en conjunto a la optimización de los procesos operativos y la oferta culinaria con el objetivo de garantizar una propuesta competitiva de alta calidad en el mercado gastronómico. De tal manera, la implementación de estas estrategias, se espera que los establecimientos de restauración pueden captar una mayor cuota de mercado, mejorar su rentabilidad y fortalecer su posicionamiento en la industria de restauración.

1.3 Justificación del problema

Analizar las razones de la poca diferenciación de los establecimientos de restauración en la ciudad de Guayaquil a pesar del gran número de restaurantes registrados, resulta ser una gran interrogante para los consultores gastronómicos y empresarios ecuatorianos. Asimismo, crear una metodología que permitan transformar datos en información útil para toma de decisiones, resulta ser el camino por seguir al momento de crear un restaurante con un concepto innovador.

Según emprendedores, la escasa diferenciación de los establecimientos se da por el gran factor riesgo y monetario que implica ser propietario de un restaurante. Por otro lado, es muy común para nuevas empresas entrar al mercado con una estrategia basada en precios, según autores como Hengyun et al (2023) puede funcionar para cadenas de comida, pero los usuarios suelen considerar otros factores para restaurantes independientes. Desde el punto de vista del gerente general de la consultora cliente, menciona que:

“Aquí en lo que se debe prestar atención es en el servicio, la atención al cliente es lo primordial y creo que ese puede ser el factor diferenciador que destaca a los restaurantes en Guayaquil, porque en general la atención es pésima”.

De igual manera, según el diario La hora (2021) indica que Ecuador es el segundo país más emprendedor de la región, en donde el 80% de estos fracasan en la etapa inicial. Año tras año, se evidencia un incremento en la formación de empresas, pero esto no equivale a su supervivencia. Por ejemplo, el 75,01% de la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) se encuentra dentro de actividades como el comercio, alojamiento y servicios de comida, pero el 37,40% de las razones de salida de negocios fue la falta de rentabilidad (Orozco, 2024). El consultor Rafael Balda menciona que:

“Muchas veces son errores desde la segmentación del mercado, que ya a medida que avanzan los negocios, los problemas se vuelven más críticos”.

Existen varios factores que afectan a los emprendimientos ecuatorianos, entre ellos se encuentra la poca innovación, la inestabilidad económica, la agitación social, los cambios en los depositarios del poder, la degradación ambiental, globalización y los cambios demográficos (Vizueta, 2020). Por otro lado, Urquiza (2023) menciona que los restaurantes y emprendimientos que se encuentran fuera de la competencia en el mercado gastronómico son los que no implementan una guía de proceso para su apertura.

Finalmente, lograr una diferenciación en el competitivo mercado gastronómico de Guayaquil y sus alrededores, resulta esencial contar con una metodología que guíe a los consultores gastronómicos en la apertura de conceptos innovadores y sostenibles en un negocio de alimentos. De igual manera, los factores clave un buen servicio al cliente, una propuesta de valor clara y una correcta segmentación del mercado pueden marcar la diferencia en la supervivencia de los restaurantes.

Por lo tanto, dicha metodología se enfoca en estandarizar procesos y transformar datos en información útil para la toma de decisiones, además de mitigar riesgos y crear propuestas únicas que respondan a las expectativas del cliente o emprendedores, aumentando así las posibilidades de éxito y permanencia en el sector gastronómico.

Finalmente, la identificación de las variables que influyen en el desarrollo de un negocio de restauración tiene como objetivo establecer procesos estandarizados. Como resultado, este proyecto se enfoca en la innovación y la creación de soluciones utilizando la metodología Design Thinking, con el propósito de desarrollar una metodología adecuada que sirva como guía para la consultora cliente en base a las necesidades requeridas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar una metodología estandarizada para la creación de conceptos gastronómicos innovadores orientada en los requerimientos de la consultora en la ciudad de Guayaquil mediante un análisis integral del mercado que facilite el desarrollo de futuros proyectos de restauración.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los conceptos gastronómicos existentes que se alineen con las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores mediante un análisis cuantitativo y cualitativo.
- Evaluar los factores que se tendrán en cuenta para la creación de la solución, a través de la investigación secundaria y el levantamiento de información para la ideación y prototipado de una solución que abarque diferentes áreas de conocimiento.

- Validar el prototipo de la metodología estandarizada para la creación del concepto gastronómico innovador en empresas de restauración mediante entrega de información, herramientas y pasos claros en cada etapa del desarrollo del negocio.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Revisión de la literatura

- **La relación entre gastronomía y turismo**

La gastronomía se puede definir como el arte y la ciencia de preparar alimentos y a su vez la degustación de la comida, abarcando la relación entre la cultura y los alimentos a lo largo del tiempo Gillespie, C & Cousins, J. A (2001). Autores como Torres Oñate F, Romero Fierro J. & Viteri Fernanda M (2017) están de acuerdo con este concepto y mencionan que la gastronomía puede representar una diversidad cultural, ya que puede otorgar identidad a un pueblo o nación, reflejando su cultura, historia y evolución a través de sus platos.

En la actualidad la Organización Mundial de Turismo (2024) define a la gastronomía en el ámbito turístico como turismo gastronómico, siendo un tipo de actividad turística en donde los visitantes cuando viajan se vinculan con la comida y con los productos y actividades de la comunidad local. De igual manera, este tipo de turismo permite a los viajeros descubrir la cultura, historia y tradiciones de un destino a través de su cocina, lo que enriquece y personaliza sus experiencias de viaje Everett (2016).

Autores como Richard C.Y. Chang, Athena H.N. Mak (2018) mencionan que el turismo gastronómico sirve como herramienta de desarrollo regional, con especial énfasis en áreas rurales, debido que se utilizan productos locales y permite contribuir al desarrollo económico y sostenible en la comunidad.

Además, los autores mencionan que los destinos han comenzado a incorporar la gastronomía como un producto turístico central, utilizando festivales gastronómicos, visitas a productores locales y experiencias de cata como formas de promover y gestionar el turismo.

- **Los restaurantes, la experiencia y el concepto gastronómico**

La experiencia no está limitada a la venta de un producto como tal, sino a la combinación entre lo que se vive dentro de este establecimiento, los recuerdos creados y el producto vendido Le et al. (2019). De hecho, la importancia de la experiencia se menciona desde ya hace algunos años; autores como Addis & Sala (2007), Wall & Berry (2007) y Han & Ryu, (2009) los cuales concluyeron que el entorno de un restaurante tiene un impacto directo en el precio, la satisfacción y la lealtad del cliente. Mientras que, Hassanién y Tom (2002) subrayan que un entorno físico bien diseñado puede aumentar la productividad del restaurante, a la vez que mejora la experiencia del cliente.

La clasificación de los restaurantes es una herramienta esencial para entender la diversidad y segmentación del mercado gastronómico, y diversos autores han aportado enfoques significativos en este campo. Según Blanco y Romero (2018), la clasificación de restaurantes permite no solo agrupar establecimientos por tipo de cocina o nivel de servicio, sino también destacar su valor cultural y su influencia en el turismo local. De igual manera, Hernández y Martínez (2019), señalan que una adecuada clasificación facilita la percepción de calidad entre los consumidores, quienes valoran factores como la especialización culinaria, el ambiente y la atención personalizada. Además, estudios como el de García y Ruiz (2020) subrayan que la clasificación basada en rangos de precios y calificaciones (por ejemplo, guías como Michelin o TripAdvisor) influye en la toma de decisiones del consumidor, al ser sinónimo de prestigio y experiencia gastronómica única.

La metodología de clasificación de Walker es importante porque proporciona un enfoque estructurado y práctico para entender los diferentes tipos de restaurantes según sus características operativas, de servicio y conceptuales. Esta clasificación permite a los propietarios, gerentes y emprendedores del sector gastronómico tomar decisiones más informadas al desarrollar o gestionar un restaurante.

Tabla 1

Clasificación de los restaurantes

Tipos	Características
Restaurantes de servicio rápido	Estos establecimientos, como McDonald's y Taco Bell, están diseñados para un servicio rápido y precios accesibles. Ofrecen un menú limitado con opciones populares y de fácil preparación, principalmente hamburguesas, pollo y comida rápida.
Casual rápido	Representados por cadenas como Chipotle, estos restaurantes son una evolución del servicio rápido, combinando rapidez con ingredientes de mayor calidad y ambientes más agradables. Se caracterizan por una atención más personalizada y opciones de comida más saludable.
Casual	Cadenas como Applebee's y TGI Friday's caen en esta categoría. Ofrecen una experiencia cómoda y relajada, ideal para clientes que buscan un ambiente casual sin apuro. Estos restaurantes suelen incluir un menú variado y servicio de bar.
Familiar	Este tipo de restaurante, como Denny's, busca atraer a familias ofreciendo comidas tradicionales en un ambiente cómodo y accesible para todas las edades. El enfoque está en la variedad y en el valor, con un menú amplio que incluye desde desayunos hasta cenas completas.
Alta cocina	En este grupo se incluyen restaurantes que ofrecen un servicio de lujo y una cocina de alta calidad, como The French Laundry. Están orientados a clientes que buscan una experiencia gastronómica exclusiva, donde la atención a los detalles y la atmósfera refinada son primordiales.

Temáticos y étnicos	Aquí se encuentran los restaurantes que exploran conceptos específicos, como restaurantes italianos, mexicanos, o temáticos como Hard Rock Café. Estos lugares destacan no solo por su menú, sino por una decoración que apela a un tema o cultura particular
----------------------------	---

Nota: Obtenido de Walke (2013)

- **Los emprendimientos gastronómicos y su situación en el Ecuador**

En Ecuador, el emprendimiento en el sector gastronómico es una actividad clave, impulsada principalmente por la falta de empleo formal. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el 82.7% de los ecuatorianos emprenden como alternativa al desempleo, y este fenómeno es especialmente evidente en el sector de alimentos y bebidas, donde predomina el pequeño comercio, constituyendo el 80% del mercado Useche et al. (2018). Sin embargo, pese al alto índice de creación de negocios, solo el 20% logra sobrevivir más de tres años, lo cual señala un entorno desafiante en términos de sostenibilidad y gestión eficiente Diario La Hora (2021); Pérez et al. (2020). La falta de rentabilidad y los problemas de adaptación a los cambios en el mercado son algunas de las principales causas de fracaso Orozco (2024).

Por otro lado, los emprendedores enfrentan diversos retos para diferenciar sus negocios en un mercado tan saturado. En este sentido, la competitividad y la diferenciación se convierten en elementos cruciales para los restaurantes independientes que buscan atraer y fidelizar a su clientela. Dichos emprendedores optan por estrategias de transparencia y calidad, como el concepto de "cocina abierta", que permite a los consumidores observar cómo se preparan sus alimentos, generando una experiencia que inspira confianza y lealtad en el cliente Molina Victor, Corona Enrique, Zárraga (2017). Este modelo de negocio permite a los establecimientos de comida ofrecer un valor agregado que los distingue en un mercado donde la competencia de cadenas de comida rápida y otros restaurantes independientes es intensa.

Para mejorar las probabilidades de éxito en el sector, es esencial que los nuevos negocios adopten metodologías de planificación adecuadas. Saverio (2018) propone que un modelo de negocio previo a la ejecución de un plan permite estructurar qué ofrecer al mercado, a quién dirigirlo, cómo venderlo y cómo generar ingresos.

1.6 Marco legal

La Ley de Turismo en Ecuador (2024) establece el marco legal integral para promover, regular y desarrollar las diversas actividades turísticas en el país. De tal manera que, este marco abarca las responsabilidades y derechos tanto de los prestadores de servicios turísticos como de los turistas, estableciendo principios como la conservación de recursos naturales y culturales, la promoción de iniciativas privadas y comunitarias, e impulsando al turismo interno y receptivo. Por otro lado, la normativa otorga al Ministerio de Turismo la responsabilidad de planificar, regular y promover el sector, con especial énfasis en la sostenibilidad y el respeto a las culturas locales.

Además, se define incentivos económicos para proyectos turísticos y protege al consumidor de servicios turísticos, garantizando la calidad y equidad en el acceso. Por lo tanto, esta legislación se complementa con la participación de otros organismos del Estado y de la comunidad, asegurando un enfoque inclusivo y descentralizado en el desarrollo turístico nacional

Cabe resaltar que, los esfuerzos realizados por el Ministerio de Turismo ha permitido la aprobación en la asamblea nacional del Reglamento General de la Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas en Ecuador (2024) incluye directrices específicas para el sector de alimentos y bebidas, consideradas actividades turísticas.

En especial énfasis en el Artículo 43, se define este sector como aquel en el que personas naturales o jurídicas elaboran y/o venden alimentos y bebidas para consumo en establecimientos

turísticos, bajo normas de calidad y seguridad alimentaria. Por ende, dicho reglamento exige que estos establecimientos se registren en el catastro turístico y cumplan con las licencias y normativas específicas, garantizando calidad y seguridad en el servicio ofrecido a turistas.

Además, se incluye el entretenimiento, como bares y discotecas, bajo una regulación que establece la responsabilidad de cumplir con estándares de seguridad y horarios de operación determinados en coordinación con las autoridades locales

Por último, el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas (2023) establece un marco normativo específico para regular, clasificar, y categorizar los establecimientos que brindan servicios de alimentos y bebidas en Ecuador. Los Artículos 1 y 2 definen el objeto y ámbito de aplicación del reglamento, estableciendo que todos los locales deben cumplir con estándares de calidad y seguridad en la manipulación y desinfección de alimentos, el mantenimiento de utensilios y las condiciones del local. La Clasificación de los establecimientos se aborda en el Artículo 14, que organiza a los locales en categorías como cafeterías, restaurantes, bares, discotecas, establecimientos móviles y plazas de comida, y asigna un sistema de puntuación que clasifica la calidad de cada categoría (Artículos 18-21).

Para operar legalmente, los locales deben obtener el Registro de Turismo y la Licencia Única Anual de Funcionamiento, según lo especifican los Artículos 8 y 9. Este proceso incluye la verificación de permisos del Cuerpo de Bomberos, compatibilidad de suelo, y certificaciones sanitarias. Las inspecciones periódicas para garantizar el cumplimiento de los estándares son reguladas en el Artículo 13, y las sanciones por incumplimiento, que pueden llevar a la suspensión temporal o definitiva del registro, se contemplan en los Artículos 23 al 26.

CAPÍTULO 2

2.1 Formulación de alternativas de solución

Se llevó a cabo un análisis exhaustivo del problema relacionado con la creación de conceptos gastronómicos en negocios de alimentos. Este análisis incluyó la revisión de metodologías existentes en consultorías gastronómicas y su impacto en el éxito de los proyectos similares. Durante la fase de definición, se identificaron tres enfoques principales para abordar el problema:

- **Enfoque tradicional:** El cual se basa en la experiencia y la intuición del consultor para diseñar conceptos gastronómicos sin un marco estructurado.
- **Metodología híbrida:** Siendo la combinación de herramientas tradicionales y modernas, incluyendo tendencias de mercado, análisis financiero y branding básico para el desarrollo de la metodología.
- **Metodología basada en Design Thinking:** Se presenta como una metodología estructurada que integra empatía con el cliente, ideación, prototipado y validación de conceptos basados en el problema.

Para desarrollar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades del usuario en el proyecto integrador titulado “Diseño de una Metodología para la apertura de conceptos gastronómicos en negocios de alimentos para una empresa consultora”, se implementó la metodología Design Thinking. Actualmente, dicha metodología es ampliamente reconocida por su capacidad de desarrollar productos o servicios innovadores debido a su estructura flexible y su capacidad para integrar diversas perspectivas, lo que permite garantizar la alineación con las demandas del mercado y las expectativas de los consumidores.

De tal manera, que se justifica el uso de esta metodología por la combinación de la innovación, su enfoque centrado en las necesidades de los usuarios, el uso estratégico de tecnología y variables clave que aseguren el éxito del cliente durante el desarrollo de una propuesta de valor.

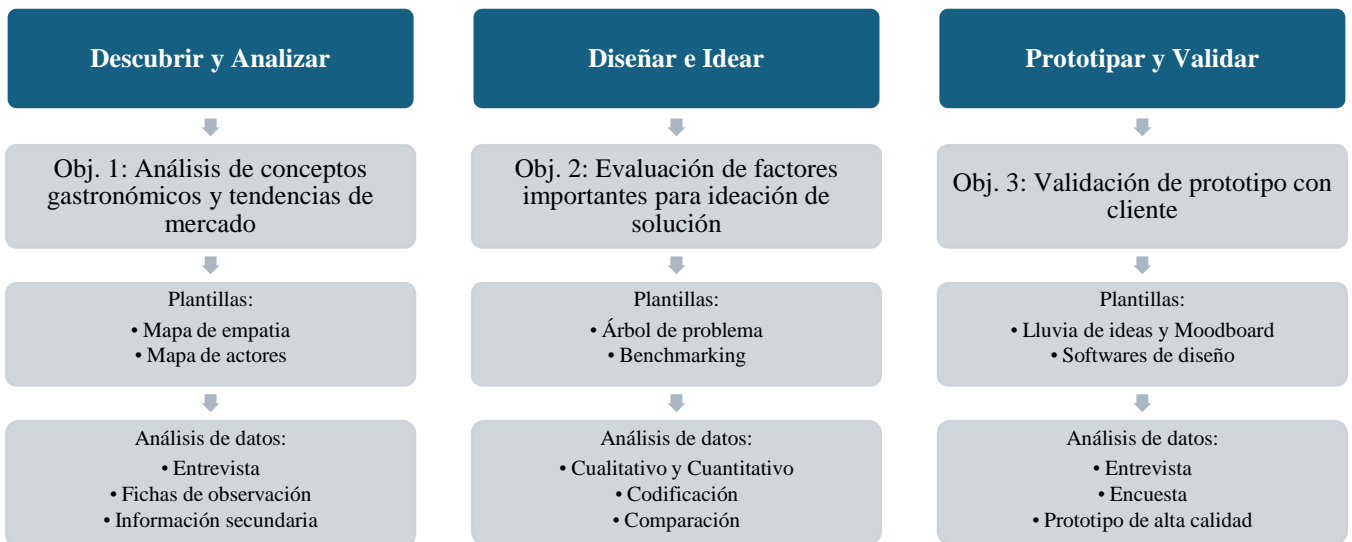
2.2 Design Thinking

De acuerdo con el libro “The Design Thinking Toolbox” (Lewrick et al., 2020), esta metodología se organiza en fases fundamentales: entender, observar, definir, idear, prototipar y validar. Cada una de estas fases tiene objetivos claros y utiliza herramientas específicas para avanzar en el desarrollo de soluciones efectivas.

A lo largo del proyecto, se diseñó un flujograma que detalla los objetivos, plantillas (templates) y técnicas empleadas para el análisis y recopilación de datos, destacando cómo estas herramientas facilitaron la implementación y validación del enfoque propuesto.

Figura 1

Flujo de trabajo de la metodología utilizada en el proyecto



Nota: Flujograma a realizar por cada etapa y objetivo de la metodología del Design Thinking

2.3 Marco Metodológico Objetivo 1

2.3.1 Análisis de conceptos gastronómicos y tendencias de mercado

Para el desarrollo de la primera fase del Design Thinking se planteó preguntas iniciales las cuales serían resueltas a lo largo del proyecto, estas preguntas permitieron la orientación de las tareas para alcanzar el objetivo específico propuesto. A continuación, se presenta una tabla con las preguntas iniciales para el proceso de “Descubrir y Analizar”.

Tabla 2

Preguntas clave para abordar la problemática

Etapa	Preguntas clave
Descubrir y Analizar	¿Por qué fallan los restaurantes en Guayaquil? ¿Qué es un concepto gastronómico y cómo influye en la supervivencia de un restaurante? ¿Cuáles son los factores decisivos para que los clientes elijan un restaurante en Guayaquil? ¿Cuáles son los riesgos y desafíos que los emprendedores asocian con restaurantes nuevos? ¿Quién es el público objetivo de las consultoras y cuáles son sus características?

Nota. Lluvia de ideas con base a las necesidades de la problemática

2.3.1.1 Plantillas utilizadas en Etapa Descubrir y Analizar

- **Mapa de empatía**

Es una herramienta fundamental dentro de la metodología Design Thinking, especialmente en la etapa de empatizar, ya que permite profundizar en los pensamientos, emociones y actitudes de los usuarios. Según el Design Thinking Toolkit, este recurso facilita la identificación de las necesidades y expectativas de las personas, lo que resulta esencial para plantear soluciones efectivas y centradas en el usuario.

Al sintetizar información cualitativa en un formato visual y accesible, el mapa de empatía se convierte en un puente para conectar con las experiencias de los usuarios y descubrir “insights” clave dentro del problema planteado.

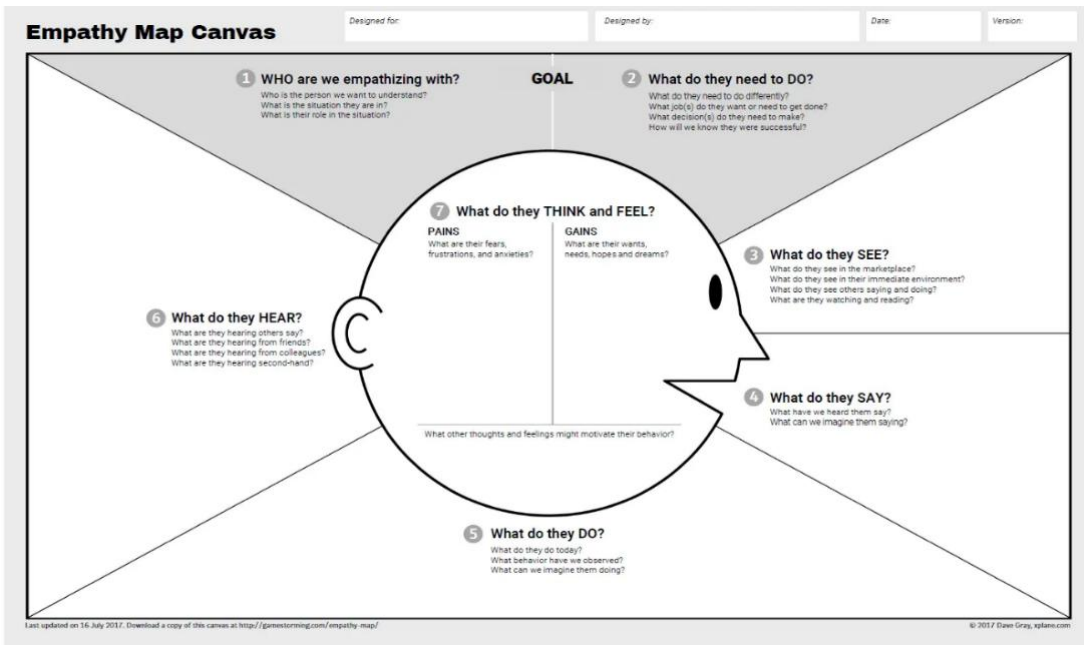
La estructura del mapa de empatía se divide en varias secciones que abordan aspectos específicos del usuario: lo que dice, lo que piensa, lo que hace y lo que siente, realizando un especial énfasis en sus puntos de dolor y ganancia que presenta el usuario referente a la problemática. Siendo que cada una de estas secciones permite capturar una dimensión diferente de la experiencia del usuario, proporcionando un análisis integral.

Finalmente, el uso del mapa de empatía en este proyecto fue clave para identificar “insights” accionables durante la creación de una metodología innovadora y efectiva; se implementó esta plantilla para usuarios clave como comensales y consultores gastronómicos independientes, así como con la consultora cliente.

Al sintetizar la información cualitativa en un formato visual, permitió al equipo de trabajo alinear sus esfuerzos con las prioridades del usuario, asegurando que las soluciones propuestas fueran significativas y pertinentes. Además, esta herramienta ayudó a descubrir puntos de dolor específicos, como la falta de diferenciación en conceptos existentes, y a detectar oportunidades de mejora, como el diseño de experiencias personalizadas garantizando que la metodología desarrollada responda de manera directa a las expectativas del mercado y contribuya al éxito de los negocios gastronómicos.

Figura 2

Plantilla mapa de empatía



Nota: La figura muestra las 6 secciones del Mapa de empatía y una breve descripción de cada una, obtenido de Dave Grap (2017)

- **Mapa de actores**

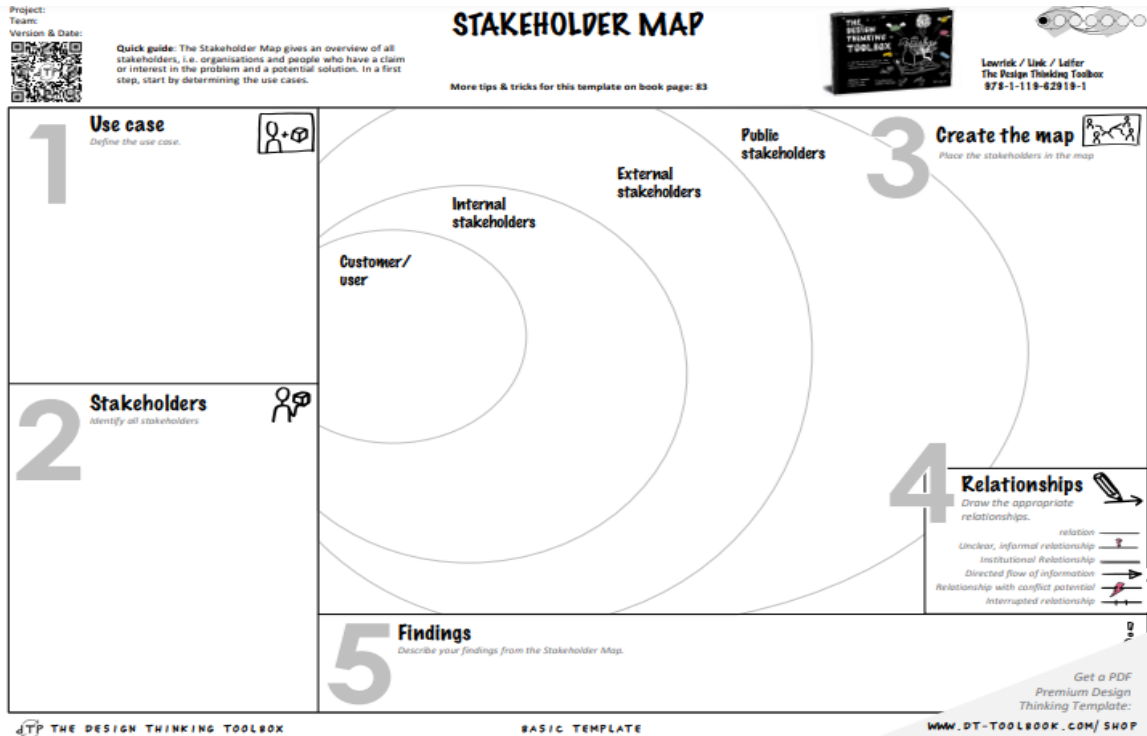
El mapa de actores es una herramienta clave para identificar y analizar a los “*Stakeholders*” o actores relevantes en un proyecto. Estos actores son personas o grupos que se ven afectados de manera directa o indirecta por el problema identificado o la solución propuesta. A través de esta herramienta, se clasifica los actores en función de su nivel de interés y poder, lo que permite priorizar esfuerzos y establecer estrategias específicas para gestionar sus expectativas e influencias. Además, el análisis de las características y relaciones entre los actores proporciona una visión integral del entorno, facilitando la comprensión de cómo cada grupo impacta y se ve impactado por el proyecto.

Al explorar las dinámicas entre los actores, se generan estrategias que maximizan las oportunidades de colaboración y reducen posibles conflictos. Esto es particularmente relevante en mercados complejos, como el gastronómico, donde diferentes grupos, desde consumidores hasta proveedores, juegan roles fundamentales para el éxito de cualquier metodología o concepto nuevo.

En el contexto del proyecto para la creación de una metodología de apertura de conceptos gastronómicos en Guayaquil, el mapa de actores fue crucial para entender las dinámicas del mercado local. Identificar a los comensales, consultores gastronómicos, empresarios del sector y autoridades reguladoras permitió diseñar una metodología que considerara las necesidades y expectativas de cada grupo.

Figura 3

Plantilla mapa de actores Design Thinking



Nota: La herramienta permite agrupar a los actores por medio de su nivel de relación, obtenido de Dave Grap (2017)

- **Entrevistas**

Las entrevistas a profundidad son una herramienta fundamental para la recolección de datos cualitativos, ya que facilitan transformar la información recopilada en conocimiento accionable. Su principal objetivo es obtener la mayor cantidad de “*Insights*” posibles mediante una interacción directa entre los investigadores y los sujetos de estudio, que en este caso corresponden al cliente o beneficiario. Estas entrevistas son esenciales para contextualizar el problema y entender las necesidades, dolores, deseos y expectativas de los usuarios en relación con la problemática planteada. Al permitir un acercamiento profundo, ayudan a identificar áreas clave que requieren intervención y posibles soluciones innovadoras.

En esta investigación, se emplearon entrevistas semiestructuradas, con un formato que combina preguntas previamente definidas con la flexibilidad de explorar temas emergentes durante la conversación. Este enfoque permite adaptar las preguntas según las respuestas de los entrevistados, lo cual enriquece el análisis. El cuestionario utilizado se diseñó con base en una investigación secundaria previa sobre negocios de alimentos, lo que facilitó una conversación fluida y estructurada. Según Taylor (2008), las entrevistas deben ser abiertas y dinámicas, enfocadas en comprender las perspectivas de los informantes sobre un tema específico. Esto subraya la importancia de que los investigadores formulen preguntas adecuadas y adopten una actitud receptiva para explorar profundamente las opiniones de los participantes.

Para contextualizar esta investigación, se realizaron un total de 22 entrevistas a usuarios clave, incluyendo comensales, consultores gastronómicos y uno de los gerentes de la consultora cliente, el cliente principal del proyecto.

Estas entrevistas abordaron temas como los factores que influyen en la toma de decisiones al elegir un restaurante, las tendencias actuales del mercado gastronómico según los consultores, y los procesos específicos que cada actor sigue para la creación de un concepto gastronómico. Este enfoque permitió obtener una visión integral de las dinámicas del sector y contribuyó significativamente al diseño de la metodología propuesta.

- **Información Secundaria**

La recopilación de información es una etapa fundamental para contextualizar y entender en profundidad el problema que se busca resolver en cualquier proyecto. En este caso, el análisis se centró en diversos aspectos clave relacionados con la creación y operación de restaurantes, así como en los factores que influyen en las decisiones de los comensales al elegir un lugar para disfrutar de una experiencia gastronómica. Esta revisión permitió identificar patrones, tendencias y desafíos que enfrenta el sector, proporcionando una base sólida para diseñar una metodología alineada con las necesidades del mercado. Además, el estudio de elementos como la relación entre la experiencia gastronómica y la percepción del cliente ayudó a enriquecer el enfoque del proyecto.

Para garantizar una visión integral, se incorporaron fuentes de información tanto académicas como prácticas. Por un lado, la literatura especializada aportó una perspectiva teórica sobre las mejores prácticas en la creación de conceptos gastronómicos y la evolución de las tendencias culinarias a nivel internacional. Por otro lado, los artículos de diarios locales y entrevistas con dueños de restaurantes ofrecieron una visión más aterrizada y realista de los desafíos y oportunidades específicos del mercado ecuatoriano, particularmente en Guayaquil. Este equilibrio entre teoría y práctica permitió contextualizar las problemáticas detectadas y comprender las dinámicas particulares de la industria en el ámbito local.

Asimismo, los datos recopilados por el Ministerio de Turismo y otras entidades relevantes ofrecieron información estadística valiosa sobre el comportamiento del consumidor, el impacto del turismo gastronómico y las tendencias de crecimiento del sector. Este análisis detallado no solo permitió identificar los factores que impulsan la competitividad en el mercado, sino que también proporcionó una guía para priorizar los aspectos que deben considerarse al diseñar una metodología efectiva. En conjunto, esta recopilación de información sirvió como una herramienta esencial para construir una solución innovadora, relevante y adaptada a las necesidades tanto de los empresarios gastronómicos como de los consumidores.

2.4 Marco Metodológico Objetivo Específico 2

2.4.1 Evaluación de factores importantes para ideación de solución

Para poder alcanzar el segundo objetivo específico se redactaron y filtraron preguntas de orientación que responden a las fases definir e idear del Design Thinking. Las preguntas giran en torno a las metodologías para la creación de conceptos gastronómicos empleadas actualmente por los consultores de Guayaquil, también se incluyó preguntas que indican los puntos clave que se tienen en cuenta para el desarrollo de una solución.

Tabla 3

Preguntas de orientación etapa definir e idear

Etapa	Preguntas clave
Definir e Idear	¿Cuál es la relación entre público objetivo, concepto y supervivencia del restaurante?
	¿Existen factores en común que realizan las consultoras al momento de crear un concepto gastronómico?
	¿Cuáles son los factores diferenciadores que el mercado local de Guayaquil valora en un concepto gastronómico?

¿Cómo puede nuestro concepto gastronómico ser adaptable a cambios futuros en las expectativas del cliente o en la economía local?

¿Dentro de qué etapa del diseño del concepto gastronómico es necesaria una ayuda adicional?

Nota. Lluvia de ideas con base a las necesidades de la problemática

2.4.1.1 Plantillas utilizadas en etapa Definir e Idear

- **Árbol de problemas**

El árbol de problemas es una herramienta de análisis que facilita la identificación y comprensión de las causas y efectos asociados a un problema central. A través de un enfoque visual y estructurado, se establece una jerarquía que conecta el problema principal con sus raíces, representadas por las causas, y las ramas, que simbolizan los efectos generados. Este modelo de relaciones causales permite al investigador desglosar una problemática compleja en elementos más manejables y relacionados entre sí, logrando así una visión integral del contexto en el que se desarrolla. Esta técnica es ampliamente utilizada en proyectos de diseño y planificación, ya que ayuda a identificar puntos críticos que requieren atención prioritaria.

Uno de los principales beneficios del árbol de problemas es su capacidad para simplificar problemas complejos al dividirlos en partes más pequeñas y comprensibles. Esto permite no solo visualizar las interconexiones entre los distintos factores que influyen en el problema, sino también identificar oportunidades de intervención y estrategias de solución.

En el presente proyecto, el árbol de problemas desempeñó un papel crucial para determinar las causas que justifican la necesidad de una metodología específica para la creación de conceptos gastronómicos; se realizó posterior a las entrevistas con el cliente y consultores independientes donde se escucharon los diferentes problemas que tienen los restaurantes. Al

analizar el problema principal, se identificaron factores como la falta de innovación, la desconexión con las tendencias del mercado y la ausencia de guías prácticas adaptadas al contexto local. Asimismo, se evaluaron los efectos de estos problemas, tales como la dificultad para atraer clientes, la pérdida de competitividad y el cierre de negocios. Este análisis permitió no solo una comprensión más profunda de la problemática, sino también la identificación de áreas clave donde la metodología propuesta puede generar un impacto significativo.

- **Benchmarking**

El benchmarking es una herramienta de análisis comparativo que permite identificar y adoptar las mejores prácticas utilizadas por otras organizaciones o individuos en un área específica. Este proceso implica observar y evaluar las estrategias, procesos y resultados de actores destacados en el sector, con el fin de implementar mejoras en calidad, eficiencia o innovación dentro de los propios sistemas y procesos. Según de Cárdenas (2006), el benchmarking no se limita a la simple imitación, sino que busca la adaptación creativa de las mejores prácticas para optimizarlas en un contexto particular.

En el contexto de este proyecto, el benchmarking se implementó de forma cualitativa para analizar cómo los consultores gastronómicos diseñan conceptos innovadores y cómo algunos restaurantes lograron ser exitosos sin recurrir a asesorías especializadas. Este análisis permitió identificar prácticas y estrategias clave que pueden ser integradas en la metodología propuesta, tales como la adaptación a las tendencias del mercado, la integración de la identidad cultural en los conceptos gastronómicos y la optimización de recursos. Gracias al benchmarking, se establecieron parámetros claros que enriquecieron la propuesta metodológica, asegurando su relevancia y viabilidad dentro del mercado de alimentos.

- **Análisis de experiencia**

El análisis de experiencia es una herramienta que se centra en estudiar cómo los consumidores interactúan con una marca, producto o servicio en todas las fases de su experiencia, desde el primer contacto hasta la post-interacción. Según Schmitt (1999), este tipo de análisis busca entender la percepción y emociones que los clientes experimentan durante su relación con la marca, lo cual es esencial para evaluar su satisfacción general y lealtad a largo plazo. El análisis de experiencia no solo se limita a la interacción directa, sino que también incluye los aspectos indirectos, como las percepciones previas a la compra o la influencia de la publicidad en la decisión de los consumidores.

Una parte clave del análisis de experiencia es identificar tanto los aspectos positivos como negativos de la interacción con la marca. Como indica Pine & Gilmore (1998), este análisis no solo se enfoca en las características tangibles del servicio o producto, sino también en los aspectos intangibles, como las emociones, sensaciones y recuerdos que la experiencia genera.

En el marco de este proyecto, el análisis de experiencia se utilizó para comprender cómo los comensales interactúan con los conceptos gastronómicos existentes y cómo estos impactan su decisión de elección. Este análisis fue clave para detectar fortalezas y debilidades de los restaurantes actuales en Guayaquil mediante las reseñas online en Google Maps, ayudando a identificar qué aspectos resultan atractivos para los consumidores y cuáles generan insatisfacción. Además, permitió adaptar la metodología para la creación de conceptos gastronómicos, asegurando que se alineen con las expectativas y preferencias del cliente. Gracias a este enfoque, la propuesta metodológica no solo tiene en cuenta la funcionalidad y la innovación en los conceptos, sino también cómo generar experiencias memorables que conecten emocionalmente con los comensales.

2.5 Marco Metodológico Objetivo Específico 3

2.5.1 Validación de prototipo con cliente

Para las últimas fases del Design Thinking se determinaron preguntas que permitan tanto realizar el prototipo como la validación respectiva con la consultora cliente como con otros consultores gastronómicos que podrían utilizar la metodología.

Tabla 4

Preguntas de orientación etapa prototipar-validar

Etapa	Preguntas clave
Prototipar y Validar	¿Qué recursos (materiales, humanos y financieros) se necesitan para crear el prototipo y cuánto tiempo tomará desarrollarlo?
	¿Cómo puede un proceso creativo para la creación de un concepto estandarizarse en una metodología?
	¿Cómo podemos medir la satisfacción general de los clientes con el concepto?
	¿Qué cambios específicos sugieren los clientes o los actores involucrados para mejorar la metodología?
	¿Cuáles son las limitaciones de la metodología?

Nota. Lluvia de ideas con base a las necesidades de la problemática

2.5.1.1 Plantillas utilizadas para las etapas de prototipar y validar

- **Luvia de ideas**

La lluvia de ideas permite dar soluciones creativas sin las limitaciones de factores como viabilidad, rentabilidad, entre otros. En esta herramienta se busca simplemente dar soluciones que respondan a lo que se investigó previamente dentro de las etapas previas. Según el toolkit de Design Thinking, la lluvia de ideas también permite que las ideas de solución sean

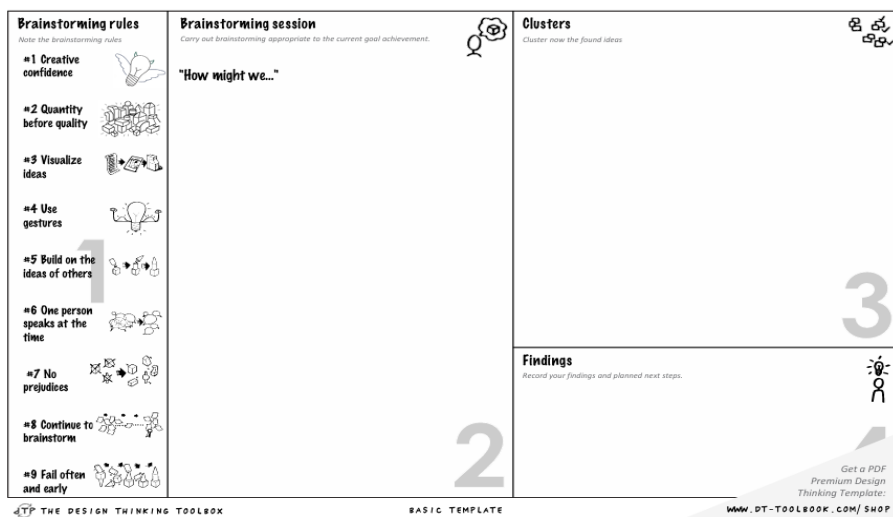
interdisciplinarias porque cada miembro del equipo tiene sus propios conocimientos y habilidades (Lewrick et al, 2020).

En el contexto de este proyecto sobre la creación de una metodología para conceptos gastronómicos, la lluvia de ideas jugó un papel crucial en la fase de ideación; esta lluvia de ideas se realizó con los autores de este proyecto posterior a todos los análisis y las entrevistas.

A través de esta técnica, se pudieron generar propuestas innovadoras sobre cómo construir conceptos gastronómicos que no solo fueran viables, sino que también pudieran atraer y conectar emocionalmente con los consumidores. Además, la lluvia de ideas permitió identificar diferentes enfoques para adaptar las tendencias internacionales al contexto local, garantizando que la metodología propuesta fuera flexible y capaz de abordar las necesidades cambiantes del mercado. De esta forma, se establecieron bases sólidas para diseñar una metodología creativa y disruptiva que respondiera de manera efectiva a las demandas del sector gastronómico en Guayaquil.

Figura 4

Plantilla lluvia de ideas Design Thinking



Nota: Permite agrupar a los actores por su nivel de relación, obtenido de Lewrick et al, 2020

- **Entrevista de la solución**

Para la validación del prototipo se realizó entrevistas con los diferentes informantes clave como lo son los consultores gastronómicos independientes y la consultora cliente. Se buscaba obtener información sobre la estética, la información proporcionada por la solución, a utilidad de las herramientas y que tan funcional era.

En la entrevista de la solución se buscó obtener retroalimentación por parte de los diferentes usuarios. Esto se realizó mediante una breve explicación del prototipo para luego observar cómo los usuarios interactuaban directamente con el manual, respondiendo preguntas a lo largo de la validación. Asimismo, se desarrolló una rúbrica donde se calificó los diferentes aspectos mencionados previamente.

Figura 5

Rúbrica validación del prototipo

Rubrica de evaluación: Manual par la creación de conceptos gastronómicos					
criterio	5 - Sobresaliente	4 - Bueno	3 - Neutral	2 - Regular	1 - Deficiente
Claro y estructurado	Estructura lógica y organizada.	Bien organizado, con algunos puntos a aclarar.	Entendible, pero poco claro.	Desorganizado, estructura poco clara.	Totalmente desorganizado.
Contenido técnico	Completo, relevante, y útil para crear conceptos.	Útil, pero requiere mayor profundidad.	Básico, faltan herramientas.	Parcial e incompleto.	Insuficiente o irrelevante.
Diseño y estética	Atractivo y profesional, gráficos complementarios.	Adecuado, pero con margen de mejora.	Básico, con poco aporte visual.	Ineficiente y con pocos elementos visuales.	Descuidado, sin elementos visuales.
Aplicabilidad	Herramientas prácticas y claras.	Útiles, pero requieren más explicación.	Poco prácticas o difíciles de aplicar.	Útiles solo de forma parcial.	No incluye herramientas útiles.
Necesidades descritas	Responde totalmente al problema.	Responde, pero con áreas de mejora.	Responde parcialmente al problema.	Responde solo en algunos aspectos.	No responde al problema.

Nota: La herramienta permite calificar al prototipo creado por medio de una escala de Likert desde cinco factores.

2.6 Criterios de rigor y ética

2.6.1 Rigor

En este proyecto, se priorizó el cumplimiento de criterios de rigor que garantizaran la calidad y confiabilidad de los resultados obtenidos. Estos criterios, adaptados de Noreña, Alcaraz-Moreno y Rojas (2012), se presentan a continuación:

- **Fiabilidad:** Se aseguró que los métodos de recolección de datos fueran consistentes durante toda la investigación de campo, minimizando errores y estableciendo protocolos claros para la obtención de información. Esto permitió mantener uniformidad en los resultados y reducir posibles variaciones derivadas de la metodología.
- **Validez:** La información recolectada se evaluó bajo estrictos parámetros de veracidad y transparencia, garantizando que fuera representativa y libre de sesgos. Esto aseguró que los datos respaldaran adecuadamente el desarrollo del proyecto, contribuyendo a la credibilidad y precisión de los análisis realizados.

2.6.2 Ética

Dentro de este proyecto, la ética es un aspecto fundamental que asegura el respeto, la integridad y la dignidad de los participantes, así como la validez y credibilidad de los resultados. Para promover una conducta profesional y responsable en los investigadores, se consideraron diversos criterios éticos a lo largo del desarrollo de este proyecto. Estos criterios, adaptados de la Comisión Nacional para la Protección de los Sujetos Humanos de la Investigación Biomédica y del Comportamiento (1979), se describen a continuación:

- **Beneficencia:** Este principio asegura que el bienestar de los participantes sea priorizado, maximizando los beneficios derivados de la investigación tanto para los individuos involucrados como para la sociedad en general.
- **Consentimiento informado:** Se garantizó que los participantes comprendieran plenamente la naturaleza, el propósito, los procedimientos y los posibles riesgos asociados al estudio, permitiéndoles tomar decisiones conscientes e informadas sobre su participación.
- **Justicia:** Se veló por una distribución equitativa de los beneficios y las cargas de la investigación, evitando cualquier forma de discriminación o explotación de los grupos involucrados.
- **Transparencia e integridad:** Se mantuvo un compromiso con la honestidad en la presentación y análisis de los datos, así como en la comunicación de los resultados, reforzando la confianza en el proceso investigativo.
- **Valor social:** Se procuró que el proyecto generara aportes positivos y significativos tanto para los participantes directos como para los usuarios potenciales del conocimiento generado.

Estos criterios fueron integrados en cada etapa durante el desarrollo del proyecto integrador, de tal manera permite sustentar un diseño metodológico sólido y confiable.

CAPÍTULO 3

3.1 Resultados del Objetivo específico 1

3.1.1 Análisis de conceptos gastronómicos y tendencias de mercado

El primer objetivo específico se centró en la comprensión de las tendencias del mercado gastronómico en la ciudad de Guayaquil. De tal manera el reconocimiento de establecimientos de restauración que se alineen con estas tendencias permite determinar factores cruciales para que el concepto gastronómico destaque y perdure en el tiempo.

3.1.1.1 Actividades realizadas

Para una debida contextualización del problema, se realizó una revisión de la literatura donde se pudo profundizar en temas claves como gastronomía a lo largo del tiempo y su influencia en el turismo, los conceptos gastronómicos en restaurantes, el sector gastronómico en Ecuador y las dificultades que se presentan en los emprendimientos dentro del país.

Asimismo, el análisis de experiencia permitió determinar cuáles son los factores que afectan de forma positiva o negativa a establecimientos de restauración, permitiendo determinar pilares fundamentales, donde los restaurantes se deben enfocar para su supervivencia a lo largo del tiempo. Posteriormente, se agendaron entrevistas con usuarios claves que permitieron obtener elementos claves (insights) en el problema, esto se realizó en la fase de “Empatizar” del Design Thinking, las herramientas utilizadas serán explicadas más adelante.

3.1.1.2 Hallazgos clave

A partir de la revisión de información secundaria, como revisión de la literatura, entrevistas a empresarios y el mercado actual gastronómico, se ha identificado factores claves que se presentan dentro del concepto gastronómico. De tal manera, la tabla refleja las diferentes perspectivas y puntos de vistas entre los consultores gastronómicos y los comensales

Tabla 5*Hallazgos de las entrevistas realizadas a consultores gastronómicos y comensales*

Categoría	Consultores Gastronómicos	Comensales
Importancia del Concepto	La cocina, la distribución del salón y la oferta gastronómica son esenciales.	Los conceptos gastronómicos deben reflejarse en la decoración y ambiente dentro del lugar, siendo fáciles de reconocer.
Metodología	No tienen una metodología establecida; los procesos suelen ser empíricos.	Generaciones como Millennials y Gen Z prefieren restaurantes con presencia activa en redes sociales.
Estudio de Mercado	Es fundamental para comprender el contexto y garantizar el éxito del negocio.	Gen Alpha prioriza precios accesibles y promociones para visitar con la familia.
Diseño Operativo	El diseño de espacios operativos es el "corazón" del negocio.	El servicio al cliente influye directamente en la percepción de calidad y la experiencia.
Necesidades Identificadas	Optimización de tiempo, sistematización de información, y formatos claros.	Necesidad de transparencia en precios, promociones, y comunicación constante en redes sociales.

Nota: Obtendio de las entrevistas realizadas por los autores

La tabla presentada ilustra cómo las perspectivas de consultores gastronómicos y comensales convergen en ciertos aspectos clave, mientras divergen en otros:

- **Convergencia en la importancia del diseño y la operatividad:** Tanto los consultores como los comensales resaltan la relevancia de un diseño gastronómico estructurado. Para los consultores, esto se centra en la organización operativa, mientras que para los comensales, el foco está en la decoración y el ambiente, los cuales influyen en su experiencia general.
- **Diferencias en la metodología y expectativas:** Los consultores gastronómicos operan con procesos mayoritariamente empíricos, lo que refleja una falta de sistematización que podría optimizarse mediante herramientas y metodologías definidas. Por otro lado,

las generaciones más jóvenes de comensales (Millennials y Gen Z) tienen expectativas claras respecto a la presencia en el medio digital de los restaurantes, una necesidad que puede orientar estrategias de marketing.

- **Impacto de factores económicos y promocionales:** La preocupación de la Generación Alpha por precios accesibles destaca la importancia de incluir estrategias de precios y promociones en los conceptos gastronómicos, especialmente para atraer a familias.
- **Servicio al cliente como factor determinante:** El servicio al cliente se posiciona como un elemento crucial para todos los segmentos generacionales, influyendo directamente en la reputación y el éxito del establecimiento.

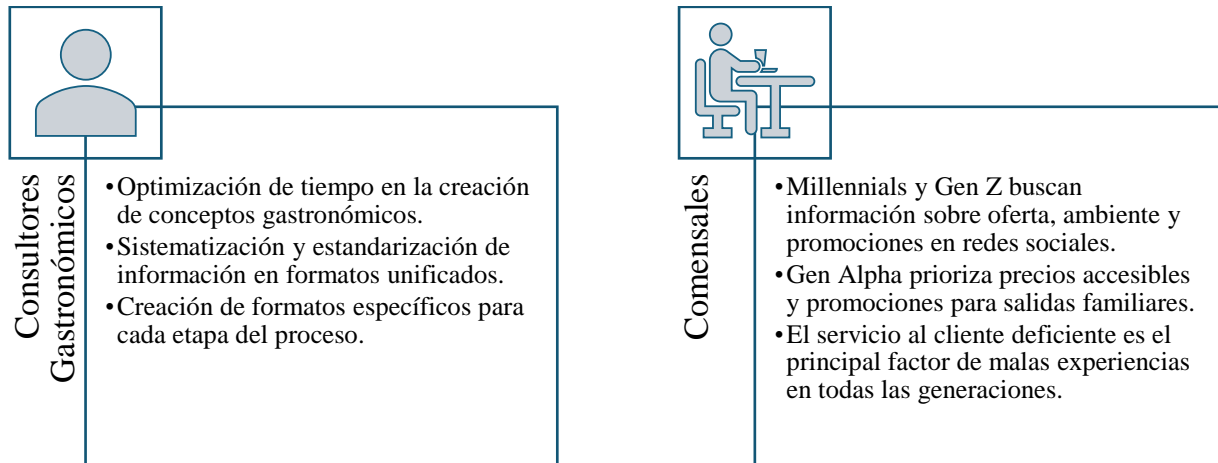
En conclusión, se ha identificado la necesidad de equilibrar aspectos operativos internos con las demandas externas de los comensales. Además, de la implementación de una metodología estructurada que considere estas variables puede ser clave para la creación y éxito de un concepto gastronómico.

3.1.1.3 Proceso de Empatización

Como se menciona en el capítulo anterior, para obtener los resultados de este objetivo se realizó entrevistas con usuarios claves como clientes de restaurantes y consultores gastronómicos. Estas entrevistas fueron posteriormente sintetizadas y analizadas mediante la herramienta del Análisis de Empatía. Esta herramienta permitió obtener hallazgos sobre los factores de decisión para escoger un restaurante en las diferentes generaciones y sobre los procesos a seguir detrás de un concepto gastronómico.

Figura 6

Identificación de las necesidades de los actores



Nota: Principales hallazgos identificados por medio de las entrevistas a cada actor clave

3.1.1.4 Impacto en el proyecto

Datos que recalcan dentro este proyecto es el número de establecimientos de restauración, que según el Ministerio de Turismo (2024) son alrededor de 15.851; por otro lado, el número emprendedores está en aumento, aunque la tasa de fracaso es del 80%. Datos que se contradicen e indica un problema desde de la apertura hasta operación de un restaurante.

Estos datos y comentarios recaudados dentro de las entrevistas indican un problema en la segmentación de mercado, la diferenciación de la oferta y la mala gestión operativa dentro de los establecimientos de restauración. Por estas razones, la creación de una metodología con herramientas útiles para la creación de conceptos gastronómicos se mantiene relevante para la toma de decisiones informada e integral.

3.2 Resultados del objetivo específico 2

3.2.1 Evaluación de factores importantes para la ideación de una solución

Dentro del objetivo específico dos se centra en determinar factores de decisión clave de los consumidores para luego ser tomados en cuenta en el proceso de ideación de la solución. Posterior al proceso de empatización y obtención de factores claves (*insights*), se realizaron varios procesos de lluvia de ideas (*brainstorming*), donde se identificaron los principios de diseño de la solución y las ideas para llevar a cabo los diferentes prototipos que respondan a las necesidades identificadas previamente.

3.2.1.1 Generación de ideas

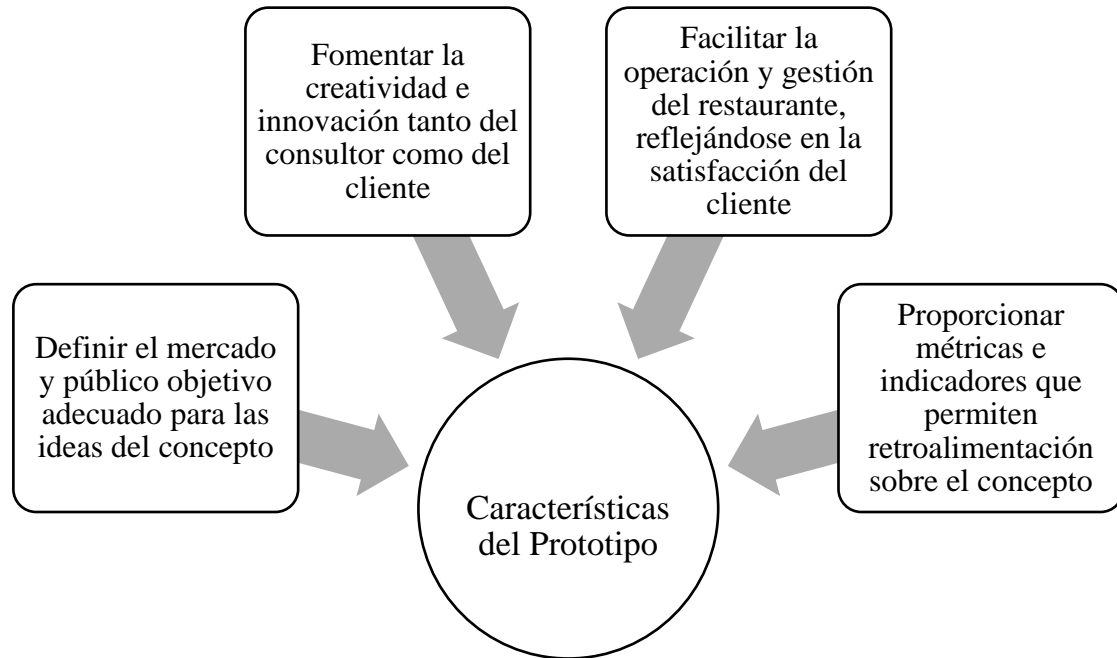
Para comenzar a idear la solución se realizaron dos procesos de lluvia de ideas. En el primero se enumeraron las diferentes interrogantes de lo que debería poseer la solución, la forma de conseguir la información y las limitantes de esta fuente de información. Dentro del segundo proceso, se enlistó todas las características clave que debería poseer la solución, como equipo, se determinó la información obtenida por medio de entrevistas y la investigación realizada en las primeras etapas.

Una vez las ideas fueron planteadas en la lluvia de ideas, se procedió agrupar entre si con los atributos que pertenecían a una misma categoría (clúster). Estas categorías serían los principios de diseño que se tendría en cuenta para la solución. Por otro lado, estos principios de diseño fueron plasmados en una representación gráfica denominada moodboard para una visualización del prototipo a realizar.

La idea del prototipo fue clara desde un inicio: un manual para la creación de conceptos gastronómicos. Los clusters permitieron determinar que las características que tendría el manual serían las siguientes.

Figura 7

Características necesarias del prototipo



Nota: Principales características identificadas por medio del análisis de datos

3.2.1.2 Desarrollo de prototipo

- **Definición de etapas creación del concepto gastronómico**

Después de definir los principios de diseño con los que se llevará a cabo el prototipo, se tuvo que definir las etapas de la creación de un concepto gastronómico. Esto permite llevar un orden y coherencia en el proceso, lo que también determina las herramientas que se pueden aplicar dentro de cada etapa. Las etapas se definieron mezclando puntos clave de las entrevistas con los consultores gastronómicos y con el libro “The restaurant: from concept to operation” (Walker, 2021). Debido a esto, se definió las siguientes etapas dentro de la metodología, en donde involucre desde el inicio a fin de la creación del concepto gastronómico en un establecimiento de restauración.

Figura 8

Metodología para la creación de conceptos gastronómicos



Nota: Principales características identificadas por medio del análisis de datos

- **Desarrollo de variables en las etapas de creación del concepto gastronómico**

Una vez definidas las etapas se tuvo que determinar los factores que las conformaban y los puntos de interés de los consultores gastronómicos. Esto se realizó, una vez más, después de un análisis de las entrevistas proporcionadas por los informantes clave. En donde se definieron alrededor de 3 a 4 factores dentro de cada etapa, lo que puede ser útil dentro del proceso de creación. A continuación, se presenta una tabla con el resumen de las variables dentro de cada etapa del manual.

Tabla 6*Definición de las etapas y variables de la metodología*

Etapas	Variables
Análisis del contexto	Análisis de competencia
	Análisis del mercado
	Análisis de tendencias
Contacto con el cliente	Recopilación de información
	Codificación de información
	Síntesis de información
Creación del concepto	Ubicación
	Personalidad y ambiente
	Oferta gastronómica
	Calidad y servicio
Gestión operativa	Diseño operativo de la cocina
	Diseño operativo del salón
	Calidad operativa
	Gestión de proveedores
Gestión administrativa	Gestión financiera
	Gestión de recursos humanos
	Gestión de marketing
Etapas de evaluación	Experiencia con el cliente
	Indicadores de calidad
	Tendencias y competencias

Nota: Cada variable se determinó con base a la información proporcionada por el cliente y los informantes claves.

- **Desarrollo herramientas para ayuda en toma de decisiones**

Para determinar las herramientas que se aplicarían dentro de cada variable se realizó una vez más una lluvia de ideas con las herramientas aprendidas, herramientas investigadas y con la adaptación de herramientas que podrían ser aplicadas dentro de cada variable.

El formato definido para las herramientas fue Excel, debido a la facilidad de uso y comprensión para los consultores gastronómicos. A su vez, los archivos creados se encuentran en línea y pueden ser modificados una vez el usuario lo haya descargado, esto permite la creatividad para el consultor, y no limita su aporte técnico al momento de crear un concepto gastronómico.

Tabla 7

Definición de las etapas, variables y herramientas de la metodología

Etapas	Variables	Herramientas
Análisis del contexto	Análisis de competencia	Benchmarking
	Análisis del mercado	Perfil persona
	Análisis de tendencias	Matriz BCG
Contacto con el cliente	Recopilación de información	Entrevista semiestructurada
	Codificación de información	Mapa de empatía
	Síntesis de información	Tabla de codificación
Creación del concepto	Ubicación	Estudio de rentabilidad y costos operativos
	Personalidad y ambiente	Moodboard
	Oferta gastronómica	Ficha inicial recetas
	Calidad y servicio	Mystery shopper
Gestión operativa	Diseño de la cocina	Bocetos / Check list
	Diseño del salón	Bocetos
	Calidad operativa	Valoración de la cocina
	Gestión de proveedores	Control de proveedores
Gestión administrativa	Gestión financiera	Control del stock
	Gestión de recursos humanos	Presupuesto
	Gestión de marketing	Análisis financiero
Etapas evaluación	Experiencia con el cliente	Análisis de experiencia
	Indicadores de calidad	Evaluación del concepto gastronómico
	Tendencias y competencias	Ingeniería del menú

3.3 Resultados del objetivo específico 3

3.3.1 Validación y experimentación del prototipo de baja resolución

Para el proceso de experimentación del prototipo “Manual para la creación de un concepto gastronómico” se les presentó la propuesta a los usuarios claves, los cuales revisaron detenidamente las etapas propuestas, las explicaciones brindadas de cada variable y los formatos presentados. Es importante recalcar que estos procesos solo se los realizó con consultores gastronómicos independientes y nuestra consultora cliente; sin embargo, los comensales aportaron información clave y necesaria para la creación de las herramientas dentro del manual.

Dentro de la experimentación se buscaba la interacción ininterrumpida con el manual, entendimiento de herramientas propuestas, por último, la comprensión de las etapas propuestas y la información presentada. Entre los resultados obtenidos se encuentran los siguientes:

- **Interacción usuario-manual:** La navegación por el manual fue sencilla, el índice les permitió a los usuarios reconocer qué etapa o herramienta en específico necesitaban verificar, el enlace de descarga les permitió observar más a detalle las herramientas e interactuar con ellas. La modificación de los datos permite ver diferentes resultados y escenarios para la toma de decisiones.
- **Comprensión de herramientas:** Los usuarios presentan conocimientos previos de las herramientas que les permiten poder entenderlas mejor. No obstante, se incluyeron definiciones, consideraciones e instrucciones para el uso de las herramientas que les permitió una mejor navegación y disipar dudas acerca de estas.

- **Cohesión de la información:** La información propuesta para los usuarios fue otro de los temas principales en la experimentación. En la experimentación se verificó si los usuarios percibían la información útil, completa y concisa o, si cierta información se percibía irrelevante. Los usuarios no mostraron tener problema con la cantidad de información entregada, por lo contrario, la percibían útil.

3.4 Presentación del Prototipo de Alta Resolución

3.4.1 Prototipo Final

3.4.1.1 Objetivo del prototipo final

Presentar un manual para consultores gastronómicos que les ayude al desarrollo de conceptos gastronómicos innovadores y viables mediante herramientas cualitativas y cuantitativas para una toma de decisiones informada e integral.

3.4.1.2 Estructura

- Introducción de los conceptos gastronómicos
- Metodología
- Etapa 1: Análisis del contexto
- Etapa 2: Contacto con el cliente
- Etapa 3: Creación del concepto
- Etapa 4: Gestión operativa
- Etapa 5: Gestión administrativa
- Etapa 6: Evaluación del concepto
- Anexos
- Bibliografía

3.4.1.3 *Desarrollo de herramientas y plantillas*

Las herramientas y plantillas dentro del manual se desarrollaron mezclando conocimientos de Design Thinking, Investigación de Mercados, Análisis Financiero y Gestión del Marketing Estratégico. En donde, se realizaron adaptaciones necesarias de dichas herramientas ya existentes y se crearon nuevas con las necesidades del cliente. A continuación, se presentan las definiciones de las herramientas que se realizaron dentro del manual.

Análisis del contexto: Analiza el mercado, identifica las tendencias existentes y lo que está haciendo la competencia dentro del sector.

- **Benchmarking:** Herramienta que permite la comparación de productos, servicios, procesos y resultados de diferentes empresas. Su objetivo es identificar oportunidades de mejora o áreas donde se pueda innovar dentro del concepto gastronómico.
- **Matriz BCG:** Herramienta que permite la toma de decisiones acerca de los productos ofertados en su unidad de negocio. Se basa principalmente en la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de este.
- **Perfil persona:** Herramienta que permite retratar al cliente “ideal” de una empresa. Se crea a partir de investigaciones de mercado y el objetivo es poder entender mejor las necesidades, deseos y comportamientos de los clientes.

Contacto con el cliente: Permite determinar de forma concisa lo que desea el cliente, su problema principal y los factores importantes.

- **Codificación de información:** Proceso clave de análisis de datos donde se busca asignar códigos o categorías a las respuestas de los entrevistados. Esto permite transformar datos cualitativos en información útil y organizada para su posterior uso dentro de un proyecto.
- **Entrevista semiestructurada:** Tipo de entrevista que combina preguntas estructuradas con no estructuradas, aborda temas obligatorios y otros que se crean a lo largo de la entrevista. Permite obtener información valiosa que ayuda a entender sus necesidades y deseos.

- **Mapa de empatía:** Herramienta que permite entender mejor al cliente, mostrando sus pensamientos, acciones, necesidades, dolores y deseos. Se busca empatizar con el usuario y obtener información para brindar una solución alineada con su necesidad.

Creación del concepto: Crea la esencia y la identidad del restaurante. Se mantiene una visión clara de lo que se desea y se obtiene una propuesta de valor.

- **Estudio de rentabilidad y costos operativos por ubicación:** Dentro de este estudio se busca analizar si las posibles ubicaciones para el establecimiento son financieramente viables y adecuadas. En el análisis se toma en cuenta factores económicos del entorno y estimados para la apertura del restaurante.
- **Ficha inicial recetas (oferta gastronómica):** Esta herramienta permite escribir las opciones que se desea dentro del menú junto con los ingredientes necesarios para elaborar esos platos y los gramajes para luego determinar los costos iniciales de cada plato, el margen de ganancia establecido y finalmente obtener el precio.
- **Moodboard:** Es una herramienta visual que permite transmitir una idea o personalidad de un proyecto en específico. Puede mezclar colores, texturas, tipografías, imágenes, entre otros. Es una forma de representar la inspiración de un proyecto, ayuda a la toma de decisiones dado que da lugar a un enfoque claro.
- **Mystery Shopper (calidad y servicio):** Técnica de evaluación de calidad que permite medir el desempeño de un establecimiento desde la perspectiva del cliente. Se evalúa la experiencia de la manera más discreta y objetiva posible. Dentro de esta etapa se evaluará restaurantes con características similares a las que se desea tener para obtener factores de mejora.

Diseño operativo: Ayuda a planificar los procesos operativos que se llevan a cabo en la cocina. El objetivo principal es aumentar la eficacia y eficiencia de las instalaciones, productos y talento humano.

- **Bocetos/CheckList:** Los bocetos preliminares, junto con una lista de verificación, permiten estructurar ideas iniciales para el diseño de espacios, procesos o productos. Esta combinación asegura que todos los elementos esenciales sean considerados durante el desarrollo del proyecto.

- **Bocetos:** Los bocetos son representaciones gráficas que visualizan ideas y conceptos iniciales. Actúan como guía para materializar un proyecto gastronómico con mayor claridad y enfoque.
- **Valoración de la cocina:** Este análisis técnico examina la distribución, funcionalidad y equipamiento de la cocina. Su finalidad es optimizar los recursos y garantizar un flujo de trabajo eficiente.
- **Control de proveedores:** El control de proveedores supervisa la calidad de los insumos, tiempos de entrega y costos. Este proceso asegura consistencia en los productos y evita interrupciones operativas, promoviendo relaciones comerciales sólidas.

Gestión administrativa: Determina la viabilidad económica del concepto con ayuda de herramientas de análisis financiero, ayuda a la toma de decisiones para ver si es factible o no avanzar con el proyecto.

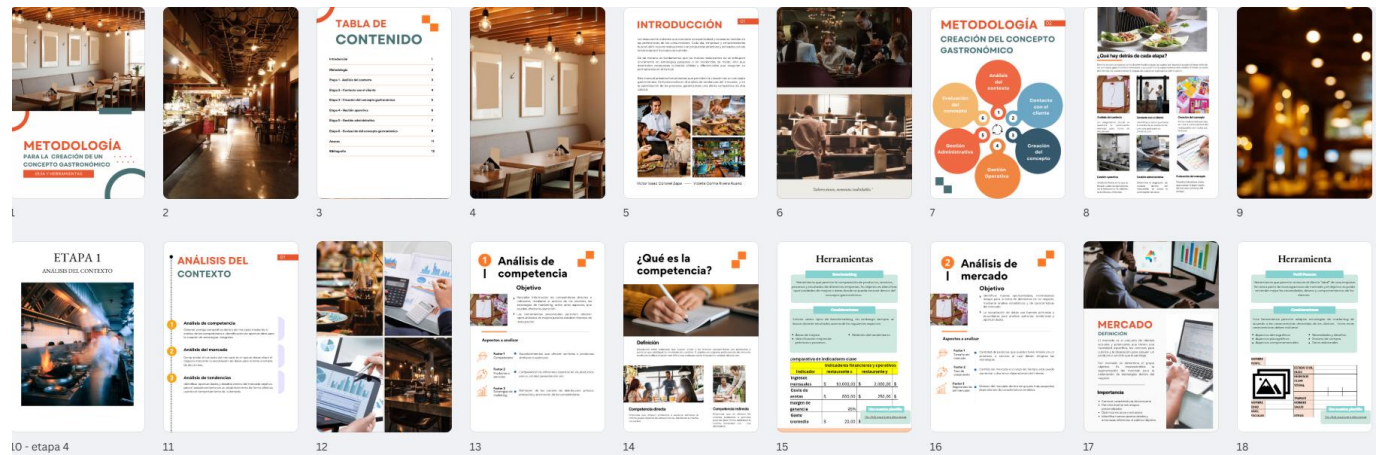
- **Control del stock:** Esta herramienta gestiona el inventario para garantizar la disponibilidad de insumos y prevenir excesos o desabastecimientos, optimizando el flujo de recursos en el establecimiento.
- **Análisis financiero:** El análisis financiero estudia ingresos, costos y márgenes de ganancia para evaluar la sostenibilidad económica del proyecto. Es fundamental para tomar decisiones basadas en datos precisos.

Evaluación del concepto gastronómico: Mide el desempeño del concepto y se identifican áreas de mejora o ajuste para su debida corrección.

- **Evaluación del concepto gastronómico:** Este análisis crítico revisa la alineación del diseño y ejecución del concepto con los objetivos estratégicos y las expectativas del mercado. Busca garantizar que el concepto sea único y diferenciador.
- **Ingeniería del menú:** La ingeniería del menú analiza la popularidad y rentabilidad de los platos. Esta metodología optimiza la oferta del menú, maximizando ingresos y satisfaciendo las preferencias del cliente.

Figura 9

Prototipo de alta resolución



Nota: Acceda al prototipo y sus herramientas utilizando el enlace siguiente: [Carpeta Metodología para crear conceptos](#)

3.5 Propuesta de Valor

3.5.1 Abordando las Necesidades Identificadas

El proyecto se enfoca en resolver las barreras más comunes que enfrentan consultoras gastronómicas y emprendedores al abrir un restaurante. Estas incluyen la falta de herramientas estructuradas para la toma de decisiones, la necesidad de estandarización en procesos operativos y la complejidad de analizar variables críticas para la gestión del negocio. De tal manera, que para abordar estas necesidades, se desarrolló una metodología basada en herramientas prácticas y personalizables que guían al usuario en cada etapa del proceso.

La metodología integra un manual en formato PDF y herramientas automatizadas diseñadas en Excel, siendo estas en un formato ampliamente accesible y fácil de usar para los consultores gastronómicos. Dichas herramientas permiten analizar el contexto del mercado, recopilar y procesar información clave, y optimizar operaciones y estrategias administrativas. Además, los archivos son descargables y editables, lo que facilita su personalización según las

necesidades específicas del usuario. Por lo tanto, este enfoque asegura una experiencia estructurada, eficiente y accesible, que guía al emprendedor en la creación de un concepto gastronómico sostenible y competitivo.

Por otro lado, la automatización es un elemento clave en esta propuesta, ya que permite acelerar tareas operativas repetitivas, como la generación de presupuestos y el control de inventarios, resultados claves basado en datos para la toma de decisiones. Además, de ser la guía interactiva y sistematizada, ya con ejemplos prácticos incluidos en el manual facilitan el aprendizaje para los usuarios, eliminando la curva de aprendizaje empinada que suele asociarse con el manejo de nuevos sistemas.

De tal manera, que este enfoque no solo beneficia a los emprendedores que desean ingresar al sector, sino también a las consultoras gastronómicas que buscan ofrecer servicios más eficientes a sus clientes. Finalmente, la metodología está diseñada para garantizar una operación fluida del restaurante, mejorando tanto la experiencia del personal como la de los comensales.

3.5.2 Beneficios Significativos para los Usuarios

La propuesta de valor resalta por su enfoque en la simplificación y personalización de procesos críticos mediante herramientas prácticas diseñadas para mejorar la toma de decisiones.

Entre los beneficios principales se encuentran:

- **Efectividad:** Las herramientas están diseñadas para guiar al usuario en cada etapa, asegurando que puedan alcanzar sus metas de manera estructurada. Por ejemplo, la Matriz BCG facilita la identificación de tendencias de mercado relevantes, mientras que los checklists digitales aseguran el cumplimiento de estándares operativos.
- **Eficiencia:** El uso de Excel permite automatizar cálculos y organizar datos de manera clara, optimizando tareas como el control de inventarios y la elaboración de presupuestos. Esto reduce tiempos operativos y minimiza errores.

- **Flexibilidad y Accesibilidad:** Las herramientas son descargables y editables, lo que permite a los usuarios adaptarlas fácilmente a sus necesidades específicas. Esto democratiza su uso, haciéndolas útiles tanto para consultores experimentados como para emprendedores novatos.
- **Facilidad de Uso:** Los recursos incluyen instrucciones claras y ejemplos prácticos, como el uso de un Moodboard para diseñar el ambiente y personalidad del restaurante o el análisis financiero para evaluar la rentabilidad del concepto gastronómico.
- **Reducción de Errores:** Las funciones de validación automática incluidas en las herramientas minimizan errores comunes, como el registro incorrecto de datos financieros o la omisión de pasos en procedimientos clave.

3.5.3 Creación del Concepto Gastronómico y Toma de Decisiones

El proceso de creación y toma de decisiones en torno a un concepto gastronómico es una etapa fundamental en el desarrollo de un restaurante, ya que define su identidad, posicionamiento en el mercado y propuesta de valor para los clientes. Este proceso requiere un análisis integral que combine herramientas estratégicas y creativas para garantizar que el concepto sea único, alineado con las expectativas del público objetivo y financieramente viable. Desde la evaluación de tendencias y la investigación de mercado hasta la ingeniería del menú y el diseño de espacios, cada decisión debe estar orientada a ofrecer una experiencia memorable y diferenciadora, asegurando la sostenibilidad operativa y el éxito comercial del negocio. De tal manera, que las herramientas empleadas en la metodología ayudan a transformar ideas abstractas en planes concretos, basados en datos y análisis prácticos, para asegurar que las decisiones estén alineadas con los objetivos del negocio y las expectativas del cliente.

3.5.3.1 Herramientas para la Toma de Decisiones en la Creación del Concepto

Tabla 8

Ejemplificación del uso de las herramientas para la toma de decisiones

Variable (restaurante)	Herramienta	Objetivo	Ejemplo de uso
Competencia	Benchmarking	Comparar productos, servicios o procesos con otras empresas para identificar oportunidades de mejora o innovación.	Analizar menús y precios de restaurantes similares para ajustar la oferta y destacar en calidad o precio.
Público objetivo	Perfil persona	Definir al cliente ideal del restaurante y comprender sus necesidades, deseos y comportamientos.	Crear un perfil basado en datos demográficos para diseñar una experiencia personalizada y atractiva para el cliente.
Portafolio de productos	Matriz BCG	Evaluar la rentabilidad y el crecimiento de los platos del menú para priorizar recursos y estrategias.	Identificar los platos más rentables para promoverlos y reconsiderar aquellos con bajo rendimiento.
Opiniones de clientes	Entrevista semiestructurada	Obtener información cualitativa y flexible sobre necesidades y preferencias de los clientes.	Realizar entrevistas con clientes para descubrir expectativas y áreas de mejora en el servicio o menú.
Empatía con el cliente	Mapa de empatía	Comprender profundamente las emociones, pensamientos y necesidades de los clientes para tomar decisiones centradas en ellos.	Visualizar lo que los clientes valoran en la experiencia gastronómica y ajustar el ambiente o los servicios en función.

Datos cualitativos	Codificación de información	Organizar respuestas cualitativas para facilitar su análisis y convertirlas en información útil.	Codificar opiniones de encuestas para identificar patrones sobre platos más pedidos o problemas recurrentes.
Ubicación	Estudio de rentabilidad	Evaluar la viabilidad económica de posibles ubicaciones, considerando costos operativos y beneficios proyectados.	Analizar si la renta, flujo de clientes y competencia justifican abrir un restaurante en una zona específica.
Identidad visual	Moodboard	Crear una representación visual de la idea o personalidad del restaurante.	Definir colores, texturas y estilos para la decoración del restaurante acorde con el concepto.
Costos del menú	Ficha inicial recetas	Registrar ingredientes, gramajes y costos iniciales para establecer precios de los platos del menú.	Determinar el costo por porción de un plato y definir su precio de venta considerando un margen de ganancia adecuado.
Evaluación de la competencia	Mystery Shopper	Evaluar la experiencia en otros restaurantes de forma discreta para identificar oportunidades de mejora.	Enviar un cliente incógnito a restaurantes similares para analizar calidad del servicio, tiempos y ambiente.
Diseño de espacios	Bocetos/CheckList	Garantizar que el diseño inicial cubra todos los elementos esenciales y sea funcional.	Crear un esquema preliminar del layout de la cocina y el comedor para optimizar flujos de trabajo y espacio.
Eficiencia de la cocina	Valoración de la cocina	Evaluar la funcionalidad y distribución del equipamiento de la cocina.	Revisar si el diseño de la cocina permite un flujo óptimo para el personal durante horas pico.
Insumos	Control de proveedores	Garantizar la calidad, tiempos de entrega y costos de los insumos para el restaurante.	Verificar las entregas de insumos frescos para asegurar

			estándares de calidad en los platos.
Recursos financieros	Presupuesto	Planificar la inversión y gastos operativos para garantizar la viabilidad económica del restaurante.	Crear un presupuesto que detalle los costos iniciales, como decoración, y los costos mensuales, como nómina.
Inventario	Control del stock	Gestionar el inventario para evitar desabastecimientos o excesos de insumos.	Registrar semanalmente la cantidad de insumos disponibles y ajustar pedidos según las necesidades proyectadas.
Rentabilidad	Análisis financiero	Analizar ingresos y gastos para evaluar la sostenibilidad económica del restaurante.	Calcular el margen de ganancia mensual considerando costos fijos y variables.
Experiencia del cliente	Análisis de experiencia	Identificar fortalezas y áreas de mejora a partir de la percepción de los clientes.	Analizar encuestas para entender qué aspectos del servicio o menú son más valorados por los clientes.
Concepto del restaurante	Evaluación del concepto	Verificar la alineación del concepto gastronómico con los objetivos estratégicos y la expectativa del mercado.	Asegurarse de que el diseño del restaurante refleja el tema deseado, como un bistró francés o un restaurante familiar.
Menú	Ingeniería del menú	Optimizar la oferta del menú basándose en la popularidad y rentabilidad de los platos.	Destacar en el menú los platos más pedidos y rentables, ajustando descripciones para aumentar su atractivo.

Nota: La toma de decisiones depende de cada consultor, las herramientas brindan información adicional para una adecuada implementación del concepto gastronómico.

3.5.4 Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La metodología propuesta está alineada con varios ODS, destacándose por fomentar prácticas responsables e inclusivas en el sector gastronómico. De tal manera, que se encuentra relacionada con el ODS 8 (*Trabajo Decente y Crecimiento Económico*), en donde se promueve el emprendimiento y la generación de empleo, facilitando la formalización de nuevos negocios y fortaleciendo la economía local. A su vez, conecta con el ODS 12 (*Producción y Consumo Responsables*), las herramientas incluidas permiten optimizar inventarios, reducir desperdicios y fomentar prácticas sostenibles, disminuyendo el impacto ambiental de las operaciones dentro de un establecimiento de restauración. Además, se relaciona con el ODS 4 (*Educación de Calidad*), ya que ofrece recursos educativos prácticos que fortalecen las habilidades de los emprendedores y consultores, promoviendo un enfoque profesional y sostenible en la gestión de restaurantes.

3.6 Análisis Económico y Financiero del proyecto

3.6.1 Obtención de datos para el análisis económico y financiero

El presupuesto detalla los costos asociados a la creación de una metodología en forma de manual desde cero, considerando todos los aspectos necesarios, desde la contratación de personal hasta los gastos operativos y administrativos. Cabe destacar que los valores referenciados, de tal manera que se basan en estimaciones aproximadas obtenidas de investigaciones de mercado consultor del mercado gastronómico en la ciudad de Guayaquil. Por lo tanto, estos valores no son reales ni definitivos, sin embargo, ofrecen una base para proyectar el costo total del proyecto y facilitar su análisis financiero y viabilidad económica.

Por lo tanto, se toma a consideración las siguientes variables para poder realizar el análisis económico del proyecto:

Tabla 9*Fuentes de obtención de datos para el análisis económico*

Fuente de Datos	Descripción	Tipo de Información
Investigaciones de Mercado	Estudios y encuestas realizados a consumidores y empresas del sector gastronómico.	Comportamiento del consumidor, tendencias de mercado, preferencias, competencia.
Bases de Datos Sectoriales	Informes y estadísticas del sector gastronómico de entidades como la Cámara Nacional de Restaurantes o asociaciones locales.	Datos demográficos, análisis de demanda, datos de crecimiento del sector, tasas de rentabilidad.
Consultores Gastronómicos	Asesoría profesional de expertos en la industria gastronómica para obtener información sobre buenas prácticas y tendencias actuales.	Consejos sobre el diseño de menús, optimización de procesos operativos, costos de operación.

Nota: Los datos obtenidos se realizó por medio de cotizaciones e información secundaria.

3.6.2 Planificación Financiera del Proyecto

La planificación financiera es crucial para el éxito de la creación de la metodología para un concepto gastronómico, ya que proporciona una base sólida para gestionar los costos y asegurar la viabilidad del proyecto. Al considerar presupuestos de consultoría, costos e inversiones, se garantiza las áreas específicas a analizar para así proporcionar una visión clara de los recursos necesarios y su retorno esperado, lo que facilita la toma de decisiones informadas.

Tabla 10*Planificación financiera de la creación de la metodología*

Etapas	Acciones Específicas
Planificación	Elaboración de presupuestos de consultoría explicando la metodología en la creación del concepto gastronómico para apertura del restaurante.
	Creación de presupuestos de proyectos de inversión, con base a la creación del concepto gastronómico para el restaurante.
Operación	Desarrollo y control de presupuestos operativos (incluye costos fijos y variables).

Análisis de inversiones iniciales, con énfasis en flujo de caja proyectado y recuperación.

Evaluación de viabilidad del proyecto y su tasa de rendimiento de retorno en el mediano plazo.

3.6.3 Identificación de Metodologías o Técnicas de Análisis

El uso de indicadores financieros como el son esenciales para evaluar la viabilidad de un proyecto, ya que proporcionan una perspectiva objetiva y cuantificable sobre la rentabilidad de una inversión. Además, dichos indicadores permiten identificar si un proyecto generará un rendimiento suficiente para justificar los recursos invertidos, considerando tanto el tiempo como los costos involucrados. Por lo tanto, para el análisis financiero, se usarán las siguientes metodologías y técnicas:

- **Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR):** En donde este permite identificar la evaluación de viabilidad y rentabilidad del proyecto desde el punto de vista de la elaboración de una metodología durante el proceso de crear un restaurante.
- **Análisis de payback:** Es una herramienta que permite identificar cuándo el consultor cubrirá sus costos y comenzará a generar utilidades, una vez puesto en marcha el proyecto.

3.6.4 Entregables en Relación con el Análisis Económico y Financiero

La determinación del presupuesto inicial para la creación e implementación de la metodología es crucial para garantizar el éxito y la viabilidad del proyecto. Este presupuesto debe cubrir todos los aspectos necesarios para llevar a cabo la propuesta, desde la planificación y desarrollo de los recursos hasta la ejecución efectiva de cada fase. Es fundamental que el presupuesto refleje con precisión los costos asociados a la contratación de consultores, herramientas tecnológicas, investigaciones de mercado, así como los gastos operativos relacionados con la puesta en marcha.

Tabla 11*Proyección del presupuesto inicial*

Concepto	Detalle	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Crear la metodología				
Investigación de mercado	Contratación de un experto en investigador de mercado	1	1,500	1,500
Realización de entrevistas con expertos	Personal que realice levantamiento de información con los autores involucrados, consultores, expertos, dueños de restaurantes, etc.	1	470	470
Contratación de consultores especializados	Contratación de consultores especializados (financiero, arquitecto, diseñador)	2	1500	3000
Crear el manual				
Desarrollo de Materiales	Manuales, plantillas, guías, recursos visuales y de apoyo.	1	470	470
Diseño y edición del manual	Personal de diseño gráfico y una editorial.	1	470	470
Pago de licencia de software	Utilizar plataformas de fácil acceso, como Microsoft Office 365	1	84.99	84.99
Validación e Implementación del Manual				
Validación piloto (probar la metodología)	Poner practica la metodología	1	500	500
Total				6494.99

Nota: Los valores son referenciales del mercado guayaquileño.

3.6.4.1 Análisis de la viabilidad del proyecto

Con énfasis en periodos de recuperación y rentabilidad acumulada, el valor promedio aproximado de una consultoría en la ciudad de Guayaquil bordea \$12000 UDS a \$15000 USD,

estos valores están sujetos a factores como el tiempo, el nivel de resultado esperado por el cliente, el acompañamiento y el nivel de dificultad de la consultoría. De tal manera que este será tomado, como valor referencial de inversión, es decir, una consultoría.

A su vez, el tiempo referencial de medir el mercado será de 12 meses, que es lo mencionado por varios consultores en donde, abarca en la creación de un concepto gastronómico.

Tabla 12

Variables del análisis de la viabilidad del proyecto

Concepto	Total (USD)
Inversión Inicial	6494.99
Valor Promedio de Consultoría	13,500
Tiempo promedio de consultoría	12 meses

3.6.4.2 Análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN)

Dentro de los valores a invertir, se cuenta con un capital referencia de \$500, en donde se representa con el mes inicial. De tal manera que los costos variables, es decir, el presupuesto se divide de manera uniforme para 12 meses, obteniendo un valor constante de \$541,25. Por otro lado, los ingresos se estiman obtenerlo en dos partes por parte de la consultora, tal manera que los meses 6 y 12, representan el 50% del ingreso promedio por consultoría, establecido anteriormente.

Figura 10*Flujo neto mensual del proyecto*

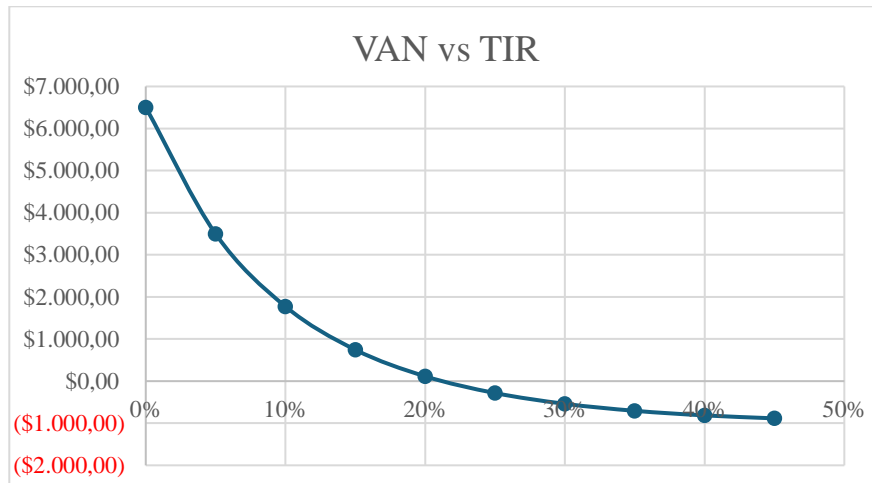
Mes	Variables			Flujo Neto Mensual
	Capital inicial	Ingreso Mensual	Egreso Mensual	
0	\$ -500,00			\$ -500,00
1			\$ -541,25	\$ -541,25
2			\$ -541,25	\$ -541,25
3			\$ -541,25	\$ -541,25
4			\$ -541,25	\$ -541,25
5			\$ -541,25	\$ -541,25
6		\$ 6.750,00	\$ -541,25	\$ 6.208,75
7			\$ -541,25	\$ -541,25
8			\$ -541,25	\$ -541,25
9			\$ -541,25	\$ -541,25
10			\$ -541,25	\$ -541,25
11			\$ -541,25	\$ -541,25
12		\$ 6.750,00	\$ -541,25	\$ 6.208,75
TIR=				21,23%
VAN (10%)=				177305,20%

Nota: Datos proyectados obtenidos por las cotizaciones realizadas a otros consultores

El análisis presentado indica que el proyecto tiene un rendimiento financiero positivo. A su vez, en el mes inicial, se realiza una inversión de \$500, con egresos mensuales de \$541,25 durante los primeros cinco meses. A partir del mes 6, el capital inicial parece incrementarse a \$6,750, generando un flujo neto mensual de \$6,208.75, lo que sugiere un aumento significativo en los ingresos. Este patrón se mantiene hasta el mes 12, con un flujo neto constante de \$6,208.75.

Figura 11

Grafica del TIR vs VAN del proyecto



Nota: Grafica representativa de la valoración del proyecto para crear la metodología e implementarla.

Finalmente, la gráfica ilustra la relación entre el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), destacando el punto de no retorno de la inversión, es decir, la tasa de descuento en la que el VAN es igual a cero. Este punto, identificado como la TIR, es del 21.23%, lo que indica que el proyecto genera rentabilidad siempre que la tasa de descuento sea inferior a este valor. El proyecto es bueno porque presenta un VAN positivo cuando se aplica una tasa de descuento razonable, como el 10%, donde el VAN alcanza \$177,305.20. Esto significa que los flujos de efectivo descontados superan ampliamente la inversión inicial de \$500.

En conclusión, el análisis demuestra que el proyecto es rentable y financieramente viable. Aunque durante los primeros meses se enfrentan egresos constantes, el ingreso principal al final del periodo asegura la recuperación de la inversión y la generación de utilidades. Esto hace que el proyecto sea una alternativa sólida y atractiva desde el punto de vista financiero.

3.6.4.3 Análisis del Payback (Periodo de recuperación)

El Payback del proyecto, que ocurre en el séptimo mes, está directamente relacionado con el ingreso generado al finalizar la licitación de la consultoría por un monto de \$13,500 USD. Este ingreso es el resultado de la entrega final del producto o servicio desarrollado durante los meses previos, que incluye la metodología creada, el manual diseñado y validado, y el valor agregado que la consultoría representa para el cliente.

Figura 12

Periodo de recuperación del capital invertido

do	Flujo Neto Mensual (USD)	Flujo Acumulado (USD)
	\$ -500,00	\$-500,00
	\$ -541,25	\$-1.041,25
	\$ -541,25	\$-1.582,50
	\$ -541,25	\$-2.123,75
	\$ -541,25	\$-2.665,00
	\$ -541,25	\$-3.206,25
	\$ 6.208,75	\$3.002,51
	\$ -541,25	\$2.461,26
	\$ -541,25	\$1.920,01
	\$ -541,25	\$1.378,76
	\$ -541,25	\$837,51
	\$ -541,25	\$296,26
	\$ 6.208,75	\$6.505,01

Nota: Se espera recupera la inversión en un periodo de 6 meses de una consultoría

Durante los primeros seis meses, los flujos netos mensuales son negativos debido a los costos operativos asociados a la ejecución del proyecto, como la contratación de expertos, el diseño del manual y la validación de la metodología. Estos gastos reflejan las inversiones necesarias para garantizar que el producto final cumpla con los estándares de calidad requeridos por el mercado. A su vez, el Payback se justifica porque el ingreso de cada 6 meses de la consultoría. Por lo tanto, el hecho de que el flujo acumulado se vuelva positivo en el mes 7 está directamente vinculado a la estructura del proyecto, donde los egresos son necesarios para el

desarrollo del producto, y los ingresos se concentran al final, al recibir el pago total por la consultoría.

3.7 Validación y Retroalimentación

3.7.1 Validación del Prototipo de Alta Resolución

Para el proceso de validación se lo realizó a través de reuniones virtuales con consultores gastronómicos y el cliente de este proyecto. Se realizaron dos validaciones; la primera fue parcial, en la cual se presentó el prototipo no terminado al cliente para poder obtener retroalimentación inicial y determinar si responde a sus necesidades descritas inicialmente. La segunda retroalimentación fue con el prototipo terminado, presentándolo a consultores independientes y dejándolos interactuar con el mismo para obtener comentarios adicionales.

Para recopilar esta información, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas para conocer su retroalimentación respecto a la solución propuesta. Dentro de estas entrevistas se aplicó una rúbrica mencionada anteriormente en el capítulo 2.

Figura 13

Rubrica de validación del prototipo de alta resolución

Rubrica de evaluación: Manual par la creación de conceptos gastronómicos					
Criterio	5 - Sobresaliente	4 - Bueno	3 - Neutral	2 - Regular	1 - Deficiente
Claro y estructurado	Estructura lógica y organizada.	Bien organizado, con algunos puntos a aclarar.	Entendible, pero poco claro.	Desorganizado, estructura poco clara.	Totalmente desorganizado.
Contenido técnico	Completo, relevante, y útil para crear conceptos.	Útil, pero requiere mayor profundidad.	Básico, faltan herramientas.	Parcial e incompleto.	Insuficiente o irrelevante.
Diseño y estética	Atractivo y profesional, gráficos complementarios.	Adecuado, pero con margen de mejora.	Básico, con poco aporte visual.	Ineficiente y con pocos elementos visuales.	Descuidado, sin elementos visuales.
Aplicabilidad	Herramientas prácticas y claras.	Útiles, pero requieren más explicación.	Poco prácticas o difíciles de aplicar.	Útiles solo de forma parcial.	No incluye herramientas útiles.
Necesidades descritas	Responde totalmente al problema.	Responde, pero con áreas de mejora.	Responde parcialmente al problema.	Responde solo en algunos aspectos.	No responde al problema.

Nota: La herramienta se utilizó con cada actor involucrado clave, como consultores gastronómicos y dueños de restaurantes, sus resultados se presentan en anexos.

Al final se ponderó las calificaciones que otorgaron los usuarios al manual y se obtuvo una calificación general del prototipo la cual fue “Cumple casi todo”. Las limitaciones de las herramientas serán especificadas dentro de cada formato para su posterior adaptación en caso de ser necesario.

3.7.2 Retroalimentación del Prototipo de Alta Resolución

Dentro de la validación parcial y final se buscó obtener retroalimentación tanto del cliente como consultores gastronómicos. A continuación, se presenta una tabla donde se resumen los puntos de mejora comentados y aplicados a las diferentes versiones de los prototipos hasta obtener el final.

Tabla 13

Retroalimentación de los consultores con base a las variables evaluadas

Variable	Retroalimentación
Claridad y estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Las etapas son adecuadas, aunque se debe incluir la calidad dentro de la creación del concepto. • Determinar la etapa "contacto con el cliente". • Mejorar cohesión de la información.
Contenido técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Información clave para los consultores, ser concisos en las definiciones de herramientas. • Instrucciones específicas sobre lo que se puede modificar en el excel. • Mantener todas las herramientas con un mismo formato.
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Colores agradables, el manual tiene imágenes, es gráfico y sus páginas tienen cohesión. • Se ve profesional y didáctico.
Aplicabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas interactivas. • Solucionar tema de acceso a los formatos, no solo para gente de la organización. • Ver resultados gráficos en excel.
Responde a necesidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a la delegación de trabajo. Optimiza el tiempo de los consultores. • Estandariza formatos. • Ayuda a la toma de decisiones

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los entrevistados, la propuesta del manual ha cumplido con los objetivos planteados en términos de optimización del tiempo y sistematización de los procesos gastronómicos. El cliente valoró positivamente la posibilidad de delegar actividades a su equipo, mientras que la consultora gastronómica destacó la utilidad de tener el proceso claramente estructurado, aunque sugirió la inclusión de más herramientas y una mayor especificidad en las instrucciones. Por su parte, el tutor académico recomendó un ajuste en la dificultad de las herramientas, sugiriendo que se identifiquen claramente las que requieren mayor especialización. Las herramientas automatizadas, junto con la estructura concisa y coherente del manual, fueron vistas como una ventaja significativa, ya que permiten a los consultores y clientes ahorrar tiempo y tomar decisiones informadas con mayor facilidad. A pesar de los aspectos positivos, la estética también recibió comentarios favorables, aunque se sugirió una mayor visualización y un uso más efectivo de gráficos.

3.7.3 Puntos de Mejora

Las principales áreas de mejora se enfocan en la inclusión de sugerencias adicionales de herramientas y la especificación de su grado de dificultad. Algunos entrevistados sugirieron que las herramientas podrían beneficiarse de la inclusión de formatos alternativos o complementarios, lo que ofrecería más flexibilidad a los usuarios en función de sus necesidades específicas. Además, la claridad en las instrucciones fue otro aspecto señalado para mejorar, ya que algunos usuarios consideraron que era necesario explicar mejor cómo completar cada herramienta, especialmente para aquellos sin experiencia previa. También se destacó la importancia de añadir elementos visuales más atractivos y gráficos estadísticos para facilitar la comprensión y acelerar la toma de decisiones. Finalmente, la inclusión de un índice de

herramientas según su complejidad ayudaría a optimizar aún más la delegación de tareas entre el equipo consultor.

Para optimizar la experiencia del usuario, se recomienda incluir gráficos más dinámicos y sistemas de semaforización en las plantillas de Excel. Estos elementos visuales facilitarán la interpretación de los datos y acelerarán la toma de decisiones. Además, es importante personalizar las herramientas según las necesidades específicas del usuario, permitiendo adaptaciones que respondan a diferentes niveles de complejidad o contextos operativos. Ofrecer opciones de diseño más atractivas y colores diferenciados puede contribuir a una mejor presentación de los resultados, reforzando la percepción profesional del manual.

3.8 Resultados Obtenidos

En este proyecto, el levantamiento de información se realizó a través de una encuesta post-test del prototipo, lo que permitió obtener retroalimentación directa de los usuarios clave. Además, la herramienta utilizada para recolectar los datos fue una encuesta digital, diseñada para evaluar la comprensión y usabilidad del prototipo. De tal manera, que este enfoque permitió recopilar opiniones detalladas sobre las distintas etapas del proceso, la efectividad de las herramientas propuestas y la experiencia general de los usuarios con el manual desarrollado. Finalmente, la encuesta se distribuyó en línea, asegurando un acceso fácil y rápido para los participantes, lo que facilitó la obtención de datos de manera eficiente y precisa.

3.8.1 Reducción del tiempo de creación de plantillas para análisis de datos

El manual metodológico incluyó herramientas automatizadas en Excel, como fichas de recetas, análisis de costos, y matrices de benchmarking para la toma de decisiones. De tal manera, que estas herramientas eliminan la necesidad de diseñar plantillas desde cero para cada

cliente de la consultora. De tal manera, que por medio del análisis del tiempo invertido en la creación de una plantilla de Excel, se pudo obtener que:

Tabla 14

Resultado del tiempo en la creación de plantillas

Etapa Evaluada	Herramienta Automatizada	Tiempo Previo (horas)	Tiempo Actual (horas)	Reducción
Análisis de competencia	Matriz BCG	4	1,5	63%
Análisis de mercado	Perfil del cliente	6	2	67%
Oferta Gastronómica	Oferta gastronómica	10	1,5	85%
Total Promedio		20	5	75%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta de retroalimentación

Comparando el tiempo promedio necesario para crear plantillas manuales (20 horas) frente al tiempo requerido utilizando las herramientas automatizadas (5 horas). De tal manera que, la automatización no solo optimizó el tiempo, sino que mejoró la precisión al reducir errores comunes en el ingreso de datos.

3.8.2 Disminución de la incertidumbre para la toma de decisiones

Las herramientas como el mapa de empatía y las entrevistas semiestructuradas proporcionaron insights clave sobre las expectativas del mercado, lo que permitió decisiones más informadas según mencionaron los usuarios. De tal manera que, se compararon las decisiones tomadas sin el uso de herramientas (basadas en intuición) frente a aquellas informadas por los análisis sistematizados.

Tabla 15*Resultado de la incertidumbre para la toma de decisiones*

Aspecto Evaluado	Antes (sin metodología)	Después (con metodología)	Reducción de Incertidumbre
Segmentación del mercado	Alta incertidumbre (70%)	Media incertidumbre (40%)	30%
Diseño operativo	Baja claridad en decisiones	Mayor claridad operativa	30%
Estrategia de precios y promociones	Decisiones ineficaces	Análisis más certero	30%
Total Promedio			30%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta de retroalimentación

Como consultor gastronómico, la implementación de una metodología estructurada permitió reducir en promedio un 30% la incertidumbre en áreas clave del concepto gastronómico de un restaurante, como la segmentación del mercado, el diseño operativo y la estrategia de precios y promociones. Este enfoque, los consultores mencionaron que siente que la herramienta permite mejorar la claridad en la identificación del público objetivo, optimizó los procesos operativos dentro del restaurante y permitió establecer precios y promociones más competitivos y alineados con las expectativas del mercado. Estas mejoras aseguran una toma de decisiones más informada, maximizan la eficiencia operativa y refuerzan la viabilidad del concepto gastronómico en un mercado altamente competitivo.

3.8.3 Reducción del tiempo de creación de conceptos gastronómicos

La metodología estructuró el proceso en 6 etapas claras: análisis del contexto, contacto con el cliente, creación del concepto, gestión operativa, gestión administrativa y evaluación.

La estandarización del proceso permitió a los consultores enfocarse en áreas críticas como el diseño operativo y la experiencia del cliente, eliminando actividades redundantes.

En donde se comparó el tiempo promedio para desarrollar un concepto (4 meses) antes de la metodología, frente al tiempo necesario usando herramientas y siguiendo cada una de las etapas (2,5 meses) por cada etapa, llevada así de manera empírica. Por lo tanto, los resultados aplicando la metodológica son los siguientes:

Tabla 16

Resultado del tiempo para crear un concepto gastronómico

Proceso	Tiempo Previo Aprox (horas)	Tiempo Actual (horas)	Reducción del Tiempo (%)
Análisis del contexto	40	25	37,50%
Contacto con el cliente	35	25	28,57%
Creación del concepto	40	20	50,00%
Gestión operativa	40	35	12,50%
Gestión administrativa	40	35	12,50%
Evaluación	30	20	33,33%
Total	225	160	28,89%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta de retroalimentación

Finalmente, el aporte de esta metodología es crucial para los consultores, ya que les ofrece una herramienta estructurada que no solo reduce el tiempo invertido en cada fase del proyecto, sino que también mejora la calidad y consistencia de los conceptos creados. Al seguir una serie de pasos claros y utilizar herramientas como plantillas, moodboards y matrices de evaluación, los consultores pueden tomar decisiones más rápidas y basadas en datos precisos, lo que disminuye la incertidumbre y aumenta la confianza en sus decisiones.

Además, al reducir el tiempo necesario para realizar cada tarea, los consultores podrán gestionar más proyectos en menos tiempo, aumentando su productividad y capacidad de entrega. Esto se traduce en una mejora en la rentabilidad, ya que podrán manejar más clientes sin sacrificar la calidad del trabajo.

En resumen, esta metodología proporciona un valor agregado tangible a los consultores, ayudándoles a ser más eficientes y efectivos en su trabajo. El tiempo ahorrado, la claridad en los procesos y la reducción de la incertidumbre benefician tanto a los consultores como a sus clientes, creando una relación de trabajo más fluida y productiva.

CAPÍTULO 4

4.1 Conclusiones y Recomendaciones

4.1.1 Conclusiones

La metodología desarrollada para la apertura de conceptos gastronómicos se presenta como una herramienta esencial en un mercado altamente competitivo como el gastronómico; esto es debido a su enfoque estandarizado el cual responde a la necesidad de sistematizar procesos que tradicionalmente se ejecutan de forma empírica. Además, al integrar herramientas prácticas y automatizadas, la metodología no solo optimiza el tiempo de los consultores, sino que también asegura una alineación entre las tendencias del mercado y las expectativas de los consumidores. De tal manera que, este enfoque permite a los restaurantes diferenciarse mediante propuestas sólidas y sostenibles, lo que contribuye al fortalecimiento del sector.

Por otro lado, la estructura del prototipo incluye desde el análisis de contexto hasta la evaluación del concepto, proporcionando un flujo lógico que guía al usuario en cada paso del proceso, el cual fue validado con la interacción del cliente, consultores gastronómicos independientes y un tutor académico. Además, los elementos interactivos y automatizados, como las hojas de Excel, facilitaron la comprensión y personalización de las herramientas, adaptándolas a las necesidades específicas del usuario.

Por último, la metodología desarrollada proporciona una guía práctica y eficiente para la creación de conceptos innovadores. A su vez, el énfasis en la optimización de recursos y la mejora de la experiencia del cliente la convierte en una solución integral que responde a las necesidades de la consultora cliente. Por otro lado, al fomentar la innovación y la sostenibilidad, esta propuesta contribuye al desarrollo económico del sector, fortaleciendo la competitividad y asegurando la supervivencia de los negocios a largo plazo.

4.1.2 Recomendaciones

En general, se recomienda la aplicación del manual desarrollado para la creación de conceptos gastronómicos; ya sea de forma parcial o total, debido a que las herramientas planteadas pueden ofrecer información útil para la toma de decisiones siempre y cuando los datos levantados sean adecuados. Es esencial que los diferentes consultores puedan personalizar estas herramientas y adaptarlas a sus necesidades para que el manual pueda verdaderamente funcionar de acuerdo con su potencial.

Por otro lado, es importante que los consultores mantengan un registro de las diferentes fuentes de información donde pueden conseguir los datos para llenar las respectivas herramientas. En caso de que la información se consiga gracias a entrevistas con el cliente, tomar los apuntes necesarios y presentar de forma sintetizada la información recopilada para no crear malentendidos dentro del proceso de creación.

Por último, dentro del manual hay indicaciones sobre el nivel de dificultad de cada una de las herramientas y sugerencias sobre quién podría entenderlas de mejor forma. Se sugiere que los usuarios del manual respeten esto y sean conscientes del nivel de tecnicismo que requiere cada una de las herramientas creadas. Esto permite que la información para la toma de decisiones sea obtenida de la forma más oportuna y eficientemente posible.

REFERENCIAS

- Antun, J. M., & Gustafson, C. M. (2005). Menu Analysis: Design, Merchandising, and Pricing Strategies Used by Successful Restaurants and Private Clubs. *Journal of Nutrition in Recipe & Menu Development*, 3(3–4), 81–102. https://doi.org/10.1300/J071v03n03_07
- Boniface, P. (2003). *Tasting tourism: Travelling for food and drink*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Cabrera, S. (2013). Marketing gastronómico: La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. *Cuadernos del centro de estudios en diseño y comunicación. Ensayos*, (45), 165-174.
- Chang, R. C. Y., & Mak, A. H. N. (2018). Understanding gastronomic image from tourists' perspective: A repertory grid approach. *Tourism Management*, 68, 89-100. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.004>
- Chang, R. C., Kivela, J., & Mak, A. H. (2011). Attributes that influence the evaluation of travel dining experience: When east meets west. *Tourism Management*, 32(2), 307–316.
- Chang, R. C., Kivela, J., & Mak, A. H. (2011). Attributes that influence the evaluation of travel dining experience: When east meets west. *Tourism Management*, 32(2), 307–316.
- Cano, L. Z., Morejón, V. M. M., & Sandoval, E. C. (2018). La satisfacción de la cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968306002/html/>
- Diario La Hora. (2021). Ecuador, el segundo país más emprendedor de la región. Diario La Hora.
- Diario La Hora. (2024). Alrededor de 3.3 millones de ecuatorianos han estado involucrados en la creación y puesta en marcha de un emprendimiento. La hora. <https://www.lahora.com.ec/pais/mas-3-millones-ecuatorianos-involucrados-creacion-puesta-marcha-emprendimiento/#:~:text=%C2%BFpor%20qu%C3%A9%20fracasan%20los%20empren dimientos%20en%20el%20Ecuador%3F,falta%20de%20financiamiento%20%2821%2C38%25%29%2C%20y%20problemas%20personales%20%2819%2C31%25%29>
- Dittmer, P. (2002). *Dimensions of the hospitality industry* (3er ed). Willey https://archive.org/details/dimensionsofhosp0000ditt_e2t6

- Everett, S. (2016). *Food and drink tourism: Principles and practice*. SAGE.
- Gillespie, C., & Cousins, J. (2001). *European Gastronomy into the 21st Century* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080494845>
- Hall, C. M., & Sharples, L. (2003). *The consumption of experiences or the experience of consumption? An introduction to the tourism of taste*. En C. M. Hall, L. Sharples, R. Mitchell, N. Macionis, & B. Cambourne (Eds.), *Food tourism around the world: Development, management and markets* (pp. 1-24). Butterworth-Heinemann.
- Horng, J. S., Chou, S. F., Liu, C. H., & Tsai, C. Y. (2013). Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management*, 36, 15-25.
- Horng, J.-S., Chou, S.-F., Liu, C.-H., & Tsai, C.-Y. (2013). Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management*, 36, 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.002>
- Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Kivela, J., & Crotts, J. C. (2006). Tourism and Gastronomy: Gastronomy's Influence on How Tourists Experience a Destination. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(3), 354-377. <https://doi.org/10.1177/1096348006286797>
- Kwong, L. Y. L. (2005). The application of menu engineering and design in Asian restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 91-106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.05.002>
- Le, T. H., Arcodia, C., Novais, M. A., & Kralj, A. (2019). What we know and do not know about authenticity in dining experiences: A systematic literature review. *Tourism Management*, 74, 258-275.
- Li, H., Bruce, X. B., Li, G., & Gao, H. (2023). Restaurant survival prediction using customer-generated content: An aspect-based sentiment analysis of online reviews. *Tourism Management*, 96, 104707.
- Mak, A. H. N., Lumbers, M., Eves, A., & Chang, R. C. Y. (2013). An application of the repertory grid method and generalised Procrustes analysis to investigate the motivational factors of tourist food consumption. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 327-338. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.007>
- McCall, M., & Lynn, A. (2008). The effects of restaurant menu item description on perceptions of quality, price, and purchase intention. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(4), 439-445. <https://doi.org/10.1080/15378020802519850>

- Ministerio de Turismo (2024). Catastro turístico de establecimientos. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/catastro-servicios-turisticos/>
- Ministerio de Turismo (2024). Catastro turístico de establecimientos. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/catastro-servicios-turisticos/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2023). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas* (Acuerdo Ministerial No. 2018 053). Registro Oficial Edición Especial 575.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2024). *Ley de Turismo*. Registro Oficial No. 733, última reforma en Suplemento del Registro Oficial 525.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2024). *Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas*. Registro Oficial.
- Organización Mundial del Turismo. (s. f.). *Glosario de términos turísticos*. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Orozco, M. (2024). Tasa de Actividad Emprendedora y la rentabilidad en el sector de alimentos en Ecuador. Estudio de Rentabilidad.
- Orozco, M. (2024, June 11). El 38% de los ecuatorianos teme al fracaso al comenzar un negocio. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tasa-emprendimiento-caida-negocios/>
- Pérez, S., Useche, D., & Quijano, M. (2020). Características y retos del emprendimiento en Ecuador. *Revista de Estudios Empresariales*, 32(4), 45-67.
- Santich, B. (2004). The study of gastronomy and its relevance to hospitality education and training. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1), 15-24. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00069-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00069-0)
- Saverio, M. (2018). Modelos de negocios en la industria gastronómica. Editorial Avante.
- Tomalá, V. H. V. (2020). Los factores que afectan a los emprendimientos en el Ecuador. *INNOVA research journal*, 5(3), 6.
- Torres Oñate, F., Romero Fierro, J., Fernanda Viteri M. (2017). Diversidad gastronómica y su aporte a la identidad cultural. (Gastronomic diversity and its contribution to cultural identity). *Revista de Comunicación de la SEECI*, 44, 01-13 doi: <http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2017.44.01-13> Recuperado de <http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/470>

- Urquizo Andrade, P. B. (2023). *Plan de negocios de la empresa restaurante de comida rápida "Hey What's Up"* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9163/1/T4009-MAE-Urquizo-Plan.pdf>
- Vizueta, J. (2020). Innovación y metodologías aplicadas en emprendimientos gastronómicos. *Revista Andina de Negocios*, 5(2), 122-138. Walker, J. R. (2021). *The restaurant: from concept to operation*. John Wiley & Sons. edición 7th
- Zárraga Cano, L., Molina Morejón, V. M., & Corona Sandoval, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18), 46-65

APÉNDICE A

Modelo entrevista Semiestructurada-Comensales

Nombre:

Edad:

Ciudad:

Preguntas iniciales

¿Qué tan frecuente sale a comer a restaurantes?

¿Qué tipo de restaurantes son a los que frecuenta?

¿En qué ocasiones va a los tipos de restaurantes que frecuenta?

Factores de decisión

¿Cómo elige ir a un restaurante? ¿Cuál es el proceso que sigue?

¿Qué toma en cuenta antes de ir a un restaurante?

¿Por qué cree que esos factores son importantes para usted?

Experiencia

¿Qué busca sentir al comer dentro de un restaurante?

¿Qué es lo que le gusta de ir a un restaurante?

¿Qué son las cosas que le disgustan que pase en un restaurante? ¿qué cosas afectan su experiencia?

Modelo entrevista Semiestructurada-Consultores gastronómicos

Nombre:

Profesión:

Experiencia:

Percepciones de mercado y competencia

¿Qué considera que hace a un restaurante destacar en el mercado actual?

¿Cuáles son los principales retos que enfrenta al intentar diferenciar su negocio de otros restaurantes?

¿Qué tipo de conceptos gastronómicos o experiencias están siendo demandados por los clientes en su opinión?

Decisiones en la creación del concepto

¿Cómo toma decisiones en cuanto al concepto gastronómico? ¿En qué se basa principalmente?

Desafíos

¿Qué tan fácil o difícil ha sido encontrar y aplicar estrategias que lo ayuden a reducir costos sin comprometer la calidad?

¿Está interesado en incorporar nuevas tecnologías o procesos para mejorar la experiencia del cliente o la operatividad de su restaurante?

¿Qué tan relevante considera que es seguir las tendencias gastronómicas internacionales en su propuesta?

Clientes y experiencia

¿Qué aspectos valora más su cliente objetivo al elegir su restaurante?

¿Qué le gustaría mejorar en la experiencia que actualmente ofrece a sus clientes?

Metodología estandarizada

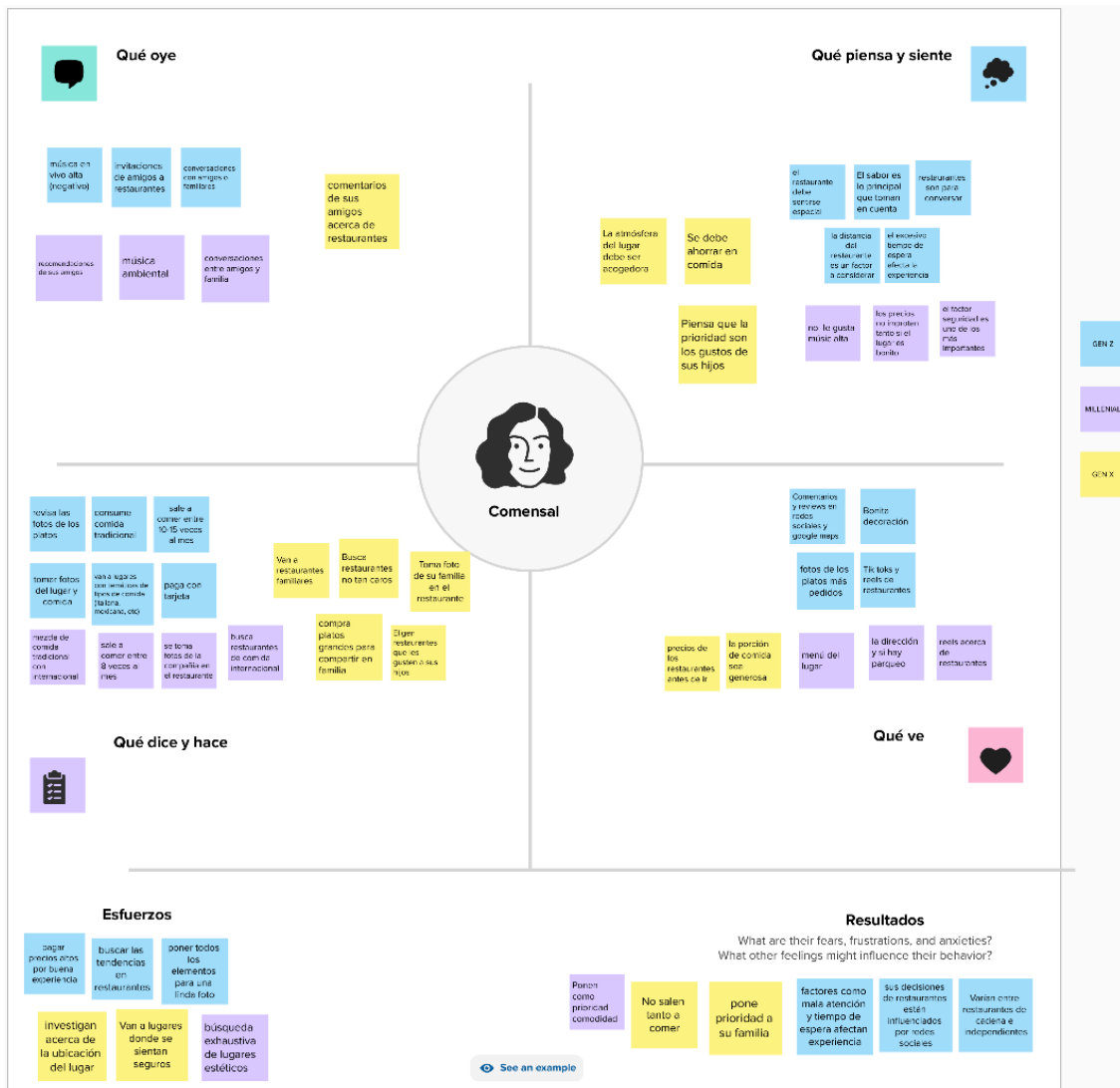
¿Cómo cree que le beneficiaría una metodología que guíe la creación de un concepto gastronómico?

¿En qué aspectos específicos le gustaría recibir más orientación o estructura (por ejemplo, análisis de mercado, diseño de la experiencia, sostenibilidad)?

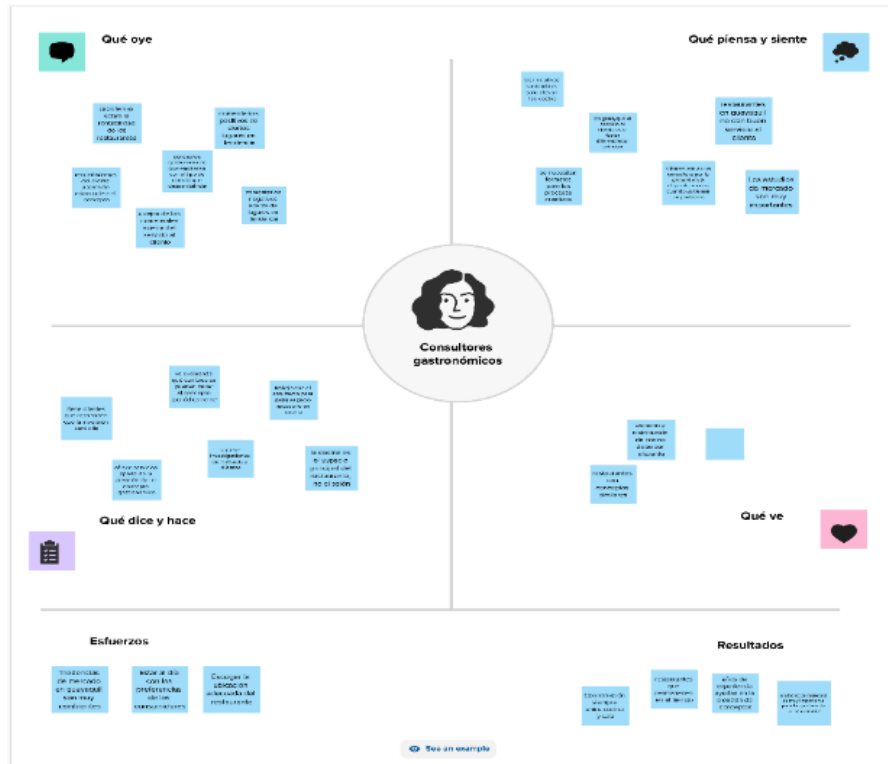
¿Cómo realiza actualmente su proceso para crear un concepto gastronómico?

Mapas de empatía

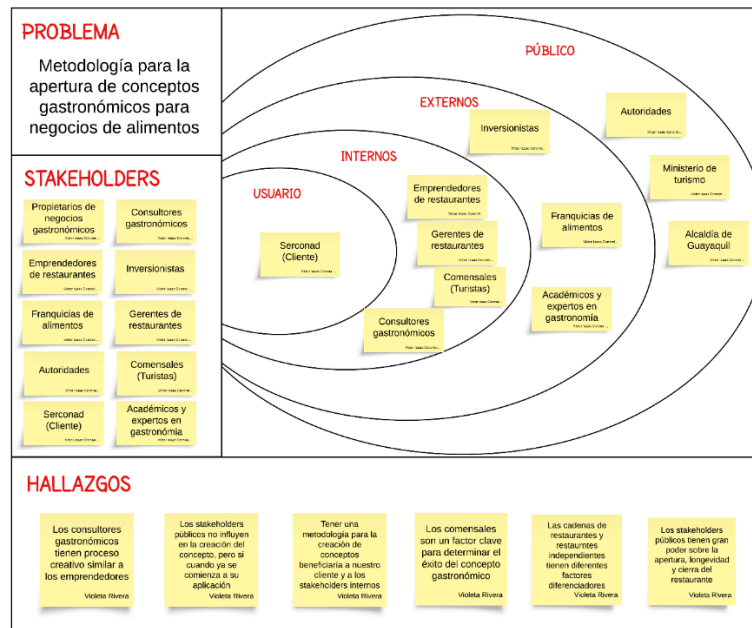
Mapa de empatía comensales (Gen x, millennial y Gen Z)



Mapa de empatía consultores gastronómicos



Mapa de actores



APÉNDICES B

Árbol de problemas

Recurso: https://espolec-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/vicozapa_espolec/EYeH5i9JBC5Pq-m5NomMKgYBruDTBFZuUkfwjThwunmg0w?e=ILGQHU

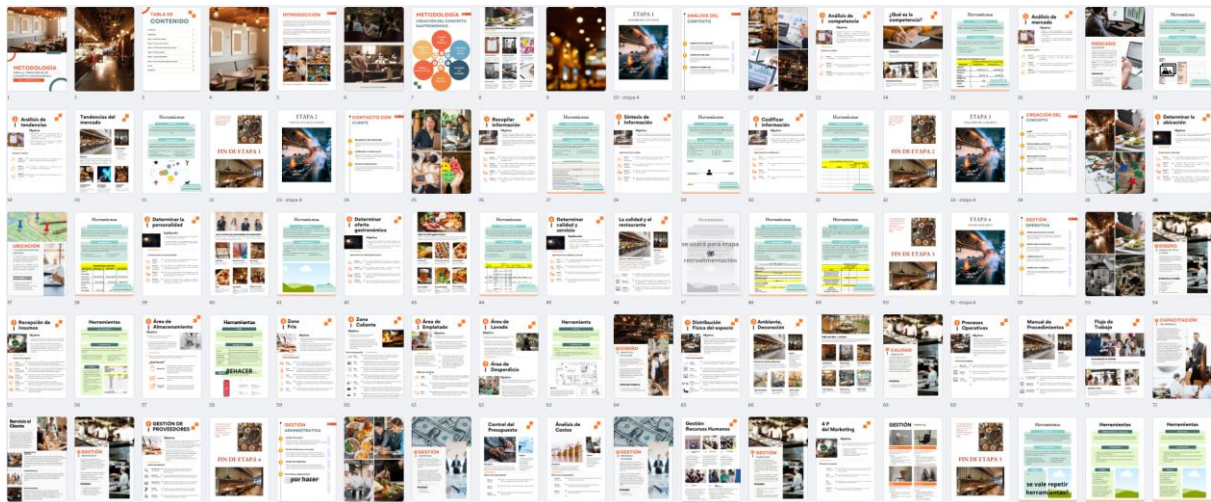
Benchmarking

Recurso: <https://espolec.sharepoint.com/:x:/s/MATERIAINTEGRADORA583/EXIZJJGA1dLsb7YI3LKeqWBGAl3ePVq4sAST6VzvwR3Q?e=bh5bh2>

Prototipo de alta resolución:

Recurso: https://www.canva.com/design/DAGYXqsmNCA/JzDGmR88uYdV5H6hg3XbXg/edit?utm_content=DAGYXqsmNCA&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Imágenes del prototipo



APÉNDICE C

Herramientas y plantillas de las etapas

Etapa 1: [ETAPA 1 - ANÁLISIS DEL CONTEXTO](#)

Etapa 2: [ETAPA 2 - CONTACTO CON EL CLIENTE](#)

Etapa 3: [ETAPA 3 - CREACIÓN DEL CONCEPTO](#)

Etapa 4: [ETAPA 4 - DISEÑO OPERATIVO](#)

Etapa 5: [ETAPA 5 - GESTIÓN ADMINISTRATIVA](#)

Etapa 6: [ETAPA 6 - EVALUACIÓN DEL CONCEPTO GASTRONÓMICO](#)