



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN INNOVACIÓN

TEMA:

Franquicias del restaurante “*En Serio Es Vegano*”: Expandiendo una opción saludable y sostenible

AUTORES:

Elizalde Espinoza Andrea Belén

Fajardo Vizhñay Milton Patricio

DIRECTOR:

Adriana Amaya, PhD.

Guayaquil-Ecuador

Octubre 2024



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1367

APELLIDOS Y NOMBRES	ELIZALDE ESPINOZA ANDREA BELÉN
IDENTIFICACIÓN	0704315696
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413002-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	FRANQUICIAS DEL RESTAURANTE "EN SERIO ES VEGANO": EXPANDIENDO UNA OPCIÓN SALUDABLE Y SOSTENIBLE
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-10-15
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,60) NUEVE CON SESENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los quince días del mes de Octubre del año dos mil veinticuatro a las 09:45 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Director del trabajo de Titulación y CASTILLO ORTIZ MARIA EUGENIA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "FRANQUICIAS DEL RESTAURANTE "EN SERIO ES VEGANO": EXPANDIENDO UNA OPCIÓN SALUDABLE Y SOSTENIBLE", presentado por la estudiante ELIZALDE ESPINOZA ANDREA BELÉN.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,60/10,00, NUEVE CON SESENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

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



Firmado electrónicamente por:
ADRIANA ANDREA
AMAYA RIVAS

AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
MARIA EUGENIA
CASTILLO ORTIZ

CASTILLO ORTIZ MARIA EUGENIA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

ANDREA BELEN
ELIZALDE
ESPINOZA
Firmado digitalmente
por ANDREA BELEN
ELIZALDE ESPINOZA
Fecha: 2024.10.17
18:39:04 -05'00'

ELIZALDE ESPINOZA ANDREA BELÉN
ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1368

APELLIDOS Y NOMBRES	FAJARDO VIZHÑAY MILTON PATRICIO
IDENTIFICACIÓN	0105035778
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413002-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	FRANQUICIAS DEL RESTAURANTE "EN SERIO ES VEGANO": EXPANDIENDO UNA OPCIÓN SALUDABLE Y SOSTENIBLE
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-10-15
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,25) NUEVE CON VEINTICINCO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los quince días del mes de Octubre del año dos mil veinticuatro a las 09:45 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Director del trabajo de Titulación y CASTILLO ORTIZ MARIA EUGENIA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "FRANQUICIAS DEL RESTAURANTE "EN SERIO ES VEGANO": EXPANDIENDO UNA OPCIÓN SALUDABLE Y SOSTENIBLE", presentado por el estudiante FAJARDO VIZHÑAY MILTON PATRICIO. La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,25/10,00, NUEVE CON VEINTICINCO CENTÉSIMAS sobre diez.

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



Firmado digitalmente por:
ADRIANA ANDREA
AMAYA RIVAS

AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
DIRECTOR



Firmado digitalmente por:
MARIA EUGENIA
CASTILLO ORTIZ

CASTILLO ORTIZ MARIA EUGENIA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

MILTON
PATRICIO
FAJARDO
VIZHÑAY

Firmado digitalmente
por MILTON PATRICIO
FAJARDO VIZHÑAY
Fecha: 2024.10.17
18:39:49 -05'00'

FAJARDO VIZHÑAY MILTON PATRICIO
ESTUDIANTE

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	12
INTRODUCCIÓN.....	14
1. LA EMPRESA “EN SERIO ES VEGANO”	15
1.1. La empresa	15
1.2. Antecedentes.....	15
1.3. Justificación.....	18
1.4. Objetivos del proyecto o plan de negocios.....	18
1.5. Proceso metodológico.....	19
1.5.1. Investigación secundaria	19
1.5.2. Investigación de mercado primaria	19
2. EXPLICACIÓN DEL PROYECTO	21
2.1. Descripción del problema o necesidad a resolver	21
2.2. Características del producto o servicio propuesto	23
2.3. Propuesta de valor para el consumidor.....	23
2.4. Explicación del modelo de negocio. Diseño del modelo de negocio CANVAS B.24	
2.4.1. Modelo CANVAS FRANQUICIADO	24
2.4.2. MODELO CANVAS FRANQUICIANTE	26
3. PLAN ESTRATÉGICO.....	30
3.1. Misión	30
3.2. Visión	30
3.3. Objetivos Estratégicos.	30
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA	31
4.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	31
4.1.1. Rivalidad entre competidores en la industria	31
4.1.2. Amenaza de nuevos entrantes.....	33
4.1.3. Poder de negociación de los proveedores	33
4.1.4. Poder de negociación de los clientes	33
4.1.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos	34
4.2. Análisis F.O.D.A.....	34
4.3. Análisis de la Cadena de Valor	35
4.3.1. Gestión de Recursos Humanos.....	35
4.3.2. Gestión del Talento	35
4.3.3. Desarrollo Tecnológico	35

4.3.4.	Abastecimiento	35
4.3.5.	Logística interna	35
4.3.6.	Marketing y Ventas	35
4.3.7.	Servicio	35
4.3.8.	Rentabilidad	35
4.4.	Análisis PESTLE.....	36
4.4.1.	Factores positivos y negativos del entorno: políticas gubernamentales y marco regulatorio.....	36
4.4.2.	Tendencias económicas, sociales, culturales, ambientales y tecnológicas que afectan al sector en forma positiva o negativa.....	38
4.4.3.	Productos o tecnologías complementarios.	41
5.	ANÁLISIS DEL MERCADO	42
5.1.	Descripción del mercado potencial, cuantificado.....	42
5.2.	Mercado objetivo resultado de la segmentación, cuota de mercado de la empresa. 42	
5.2.1.	Investigación de Mercado: Mercado objetivo, tamaño de la muestra para la investigación, metodología de investigación cuantitativa y/o cualitativa, resultados. .	42
6.	MODELO DE NEGOCIOS FRANQUICIA	46
6.1.	Estructura de la franquicia	46
6.1.1.	Franquiciante	46
6.1.2.	Franquiciado	46
6.1.3.	Contrato de Franquicia	46
6.1.4.	Expansión	47
6.1.5.	Soporte y Capacitación	47
6.1.6.	Operaciones y Control de Calidad.....	47
6.1.7.	Marketing y Publicidad	47
6.1.8.	Sistemas de Tecnología	48
6.1.9.	Regalías y Cuotas	48
6.1.10.	Mantenimiento de la Propiedad Intelectual	48
6.2.	Ingresos financieros para el franquiciante	48
6.2.1.	Cuota Inicial de Franquicia.....	48
6.2.2.	Regalías (Royalty Fees).....	49
6.2.3.	Cuotas de Publicidad y Marketing	49
6.2.4.	Ventas de Productos o Servicios.....	49
6.2.5.	Cuotas de Capacitación y Asesoría	49

6.2.6.	Expansión y Crecimiento.....	49
6.2.7.	Renovación de Contratos.....	49
6.3.	Modelo de Franquicia Restaurante <i>En Serio Es Vegano</i>	49
6.3.1.	Visión y Filosofía.....	49
6.3.2.	Concepto del Restaurante	50
6.3.3.	Estructura del Modelo de Franquicia	50
6.3.4.	Inversión Inicial y Tarifas	51
6.3.5.	Apoyo y Capacitación.....	51
6.3.6.	Menú Estándar	52
6.3.7.	Operaciones Diarias.....	52
6.3.8.	Marketing y Promoción.....	52
6.3.9.	Sostenibilidad y Responsabilidad Social	53
7.	ESTRATEGIA COMERCIAL.....	54
7.1.	Estrategia Genérica: Diferenciación o Precio.	54
7.2.	Características del segmento de mercado.....	55
7.3.	Políticas de precios: franja de precios (mínimo, máximo, competencia).	56
7.4.	Tasa de crecimiento de precios.....	56
7.5.	Plan Comercial. Presupuesto de ventas	57
7.6.	Política de descuentos y promociones.	58
7.7.	Política de crédito.....	59
7.8.	Estrategia de publicidad y promoción.....	59
7.9.	Estrategia de distribución: canales, puntos de venta, despacho, transporte, bodegaje, inventarios, equipos y personal.	60
7.9.1.	Canales	60
7.9.2.	Puntos de Venta	60
7.9.3.	Despacho y Transporte.....	61
7.9.4.	Bodegaje	61
7.9.5.	Inventarios.....	61
7.9.6.	Equipos	61
7.9.7.	Personal	61
7.10.	Políticas de servicios preventa y postventa.....	62
7.10.1.	Preventa en <i>En Serio es Vegano</i>	62
7.10.2.	Postventa en <i>En Serio es Vegano</i>	62
8.	ANÁLISIS TÉCNICO	63
8.1.	Análisis técnico y especificaciones del producto o servicio.....	63

8.1.1.	Ingredientes	63
8.1.2.	Valor Nutricional	63
8.1.3.	Proceso de Preparación	63
8.1.4.	Sostenibilidad	64
8.2.	Etapa de investigación y desarrollo.	64
8.2.1.	Investigación	64
8.2.2.	Desarrollo de Recetas	65
8.2.3.	Validación y Verificación	65
8.2.4.	Documentación y Capacitación.....	65
8.2.5.	Lanzamiento, Monitoreo y Retroalimentación	66
8.3.	Pruebas piloto.....	66
8.3.1.	Planificación de las Pruebas Piloto	66
8.3.2.	Preparación y Ejecución.....	66
8.3.3.	Evaluación de Resultados.....	67
8.3.4.	Implementación de Ajustes y Validación Final	67
8.3.5.	Preparación para el Lanzamiento	68
8.4.	Licencias, franquicias, derechos, patentes, protección de propiedad intelectual. 69	
8.5.	Diagrama del flujo de producción o del servicio.....	70
8.6.	Materias primas e insumos: Ciclo de vida.....	70
8.7.	Reciclaje y manejo de desechos en todas las fases del proceso productivo.	71
8.8.	Coproductos y Subproductos.	72
8.8.1.	Coproductos	72
8.8.2.	Subproductos	72
8.9.	Maquinarias y equipos requeridos.....	72
8.10.	Consumos y desperdicios de materias primas e insumos.	73
8.10.1.	Planificación y Compras	73
8.10.2.	Gestión de Inventarios	73
8.10.3.	Preparación y Cocinado	73
8.10.4.	Servicio y Sobras	73
8.10.5.	Manejo de Desperdicios	74
8.10.6.	Monitoreo y Evaluación	74
8.11.	Controles de calidad.....	74
8.11.1.	Selección y Recepción de Materias Primas	74
8.11.2.	Almacenamiento	74

8.11.3.	Preparación y Manipulación de Alimentos.....	74
8.11.4.	Cocinado.....	74
8.11.5.	Limpieza y Sanitización	74
8.11.6.	Presentación y Servicio	75
8.11.7.	Retroalimentación del Cliente	75
8.11.8.	Auditorías y Evaluaciones.....	75
8.11.9.	Gestión de Incidentes	75
8.11.10.	Sustentabilidad y Ética.....	75
9.	INSTALACIONES FÍSICAS	76
9.1.	Determinación del tamaño de planta y de localización.	76
9.2.	Balance de obras físicas, maquinarias, equipos, personal, materias primas e insumos.....	77
9.2.1.	Obras Físicas.....	77
9.2.2.	Maquinarias y Equipos	77
9.2.3.	Personal	78
9.2.4.	Materias Primas e Insumos.....	78
9.2.5.	Insumos de Limpieza y Mantenimiento	79
9.3.	Posición relativa con proveedores y clientes.	79
9.4.	Técnicas de estimación de costos totales unitarios de productos y servicios.....	80
9.5.	Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo.	80
9.6.	Ingeniería del proyecto y aspectos tecnológicos.	81
9.6.1.	Ingeniería del proyecto	81
9.6.2.	Aspectos tecnológicos.....	81
9.7.	Cronograma valorado de inversiones en planta de producción: Construcción, montaje y operación.....	82
9.8.	Servicios básicos: agua, energía, comunicaciones, alcantarillado, manejo de desperdicios sólidos y líquidos, etc.	83
9.9.	Servicios especiales necesarios.	83
9.10.	Vías de acceso.....	84
9.10.1.	Acceso Físico	84
9.10.2.	Acceso Digital.....	84
9.11.	Condiciones de operación y de expansión.	84
9.11.1.	Condiciones de Operación	84
9.11.2.	Condiciones de Expansión	86
10.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	88

10.1.	Organigrama de la empresa.....	88
10.2.	Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa.....	88
10.3.	Presupuesto de gastos de personal.....	89
10.4.	Análisis legal: Legislación aplicable, tipo de empresa a constituir, permiso de funcionamiento, requisitos, etc.....	89
11.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	91
11.1.	Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero.....	91
11.2.	Cálculo de proyecciones de ingresos y egresos del proyecto.....	92
11.3.	Cálculo de la tasa de descuento o costo de capital: CAPM y WACC.....	94
11.4.	Tabla de amortización del financiamiento del proyecto.....	95
11.5.	Flujo de caja del proyecto sin financiamiento.....	99
11.6.	Flujo de caja del proyecto con financiamiento.....	101
11.7.	Estructura del costo de la franquicia.....	103
11.8.	Estructura de precios de venta al público.....	104
11.9.	Métodos de evaluación: VAN y TIR.....	105
11.10.	Resultados y decisión financiera.....	106
12.	ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO.....	107
12.1.	Aspectos críticos para la sostenibilidad del negocio.....	107
12.2.	Aspectos de sostenibilidad económica, social y medioambiental del proyecto..	107
12.2.1.	Aspecto Económico.....	107
12.2.2.	Aspecto Social.....	107
12.3.	Aspecto Medioambiental.....	107
12.4.	Alineación del proyecto con los ODS.....	108
13.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	109
13.1.	Matriz de Riesgos: Principales variables de riesgo, internas y externas.....	109
13.2.	Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos.....	109
13.2.1.	Análisis Cualitativo.....	109
13.2.2.	Análisis Cuantitativo.....	110
13.3.	Acciones de mitigación, supervisión y control de los riesgos.....	110
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
14.1.	Principales resultados y hallazgos.....	112
14.2.	Recomendaciones.....	112
14.3.	Planes de contingencia en función del análisis de riesgo realizado.....	112
14.3.1.	Riesgos Sanitarios.....	113
14.3.2.	Riesgos de Seguridad.....	113

14.3.3. Riesgos por Desastres Naturales.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	118
ANEXO 1. ENCUESTA DE PERFIL DE USUARIO “ <i>EN SERIO ES VEGANO</i> ”	118
ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA EL FOCUS GROUP.....	121
ANEXO 3. RESULTADOS DEL PERFIL DE USUARIO “ <i>EN SERIO ES VEGANO</i> ” 123	
ANEXO 4. RESTAURANTE <i>EN SERIO ES VEGANO</i>	128
ANEXO 5. MENÚ RESTAURANTE: <i>EN SERIO ES VEGANO</i>	129
ANEXO 6. MODELO DE CONTRATO DE FRANQUICIA	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis F.O.D.A.....	34
Tabla 2: Presupuesto de ventas	58
Tabla 3: Materia prima por mes	70
Tabla 4: Materiales indirectos por mes.....	71
Tabla 5: Activos fijos restaurante En Serio Es Vegano.....	80
Tabla 6: Capital de Trabajo restaurante En Serio Es Vegano	81
Tabla 7: Ingeniería del Proyecto restaurante En Serio Es Vegano.....	81
Tabla 8: Aspectos Tecnológicos restaurante En Serio Es Vegano.....	82
Tabla 9: Cronograma de inversiones en planta de producción restaurante En Serio Es Vegano.....	82
Tabla 10: Servicios Básicos restaurante En Serio Es Vegano	83
Tabla 11: Presupuesto de gastos de personal.....	89
Tabla 12: Costos fijos del franquiciante	91
Tabla 13: Costos fijos del franquiciado.....	92
Tabla 14: Proyección de ingresos.....	93
Tabla 15: Proyección de egresos	93
Tabla 16: Proyección de egresos totales	94
Tabla 17: Amortización del préstamo	97
Tabla 18: Flujo Inicial Año 0 sin financiamiento	99
Tabla 19: Flujo de caja del proyecto sin financiamiento para el franquiciante	100
Tabla 20: Flujo Inicial Año 0 con financiamiento	101
Tabla 21: Flujo de caja del proyecto con financiamiento para el franquiciante	102
Tabla 22: Costo de adquisición de la franquicia.....	103
Tabla 23: Cuota mensual del franquiciado	103
Tabla 24: Rentabilidad mensual esperada de la franquicia para el franquiciante.....	103
Tabla 25: Flujo de Caja del Franquiciado	104
Tabla 26: Ingresos Anuales franquiciado	106
Tabla 27: Egresos Anuales franquiciado	106
Tabla 28: Matriz de Riesgos.....	109
Tabla 29: Análisis Cuantitativo	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo	123
Gráfico 2: Edad	123
Gráfico 3: Estado Civil.....	124
Gráfico 4: Situación Laboral Actual.....	124
Gráfico 5: Grado de Estudio.....	124
Gráfico 6: Parroquia de Residencia	125
Gráfico 7: Nivel Socioeconómico	125
Gráfico 8: Frecuencia de consumo de comida vegana fuera de casa	126
Gráfico 9: Probabilidad de consumir alimentos veganos.....	126
Gráfico 10: Factores influyentes en la compra de alimentos veganas.....	126
Gráfico 11: Motivos para consumir en un nuevo restaurante de comida vegana	127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de Negocio CANVA: Franquiciado “En serio Es Vegano”	26
Ilustración 2: Modelo de Negocio CANVA: Franquiciante “En serio Es Vegano”	29
Ilustración 3: Logotipo En Serio Es Vegano	69
Ilustración 4: Diagrama de flujo	70
Ilustración 5: Localización Restaurante En Serio Es Vegano	76
Ilustración 6: Planos Restaurante En Serio Es Vegano.....	76
Ilustración 7: Organigrama de la empresa	88
Ilustración 8: Fachada Restaurante En Serio Es Vegano	128
Ilustración 9: Parte interna restaurante En Serio Es Vegano.....	128
Ilustración 10: Hoja de Menú 1 restaurante En Serio Es Vegano	129
Ilustración 11: Hoja de Menú 2 restaurante En Serio Es Vegano	130
Ilustración 12: Hoja de Menú 3 restaurante En Serio Es Vegano	131
Ilustración 13: Hoja de Menú 4 restaurante En Serio Es Vegano	132

RESUMEN EJECUTIVO

El restaurante *En Serio Es Vegano* se especializa en ofrecer una experiencia gastronómica saludable, con la misión de brindar alimentos a base de plantas y difundir la cultura vegana, que no solo satisfagan el paladar de nuestros clientes, sino que también promuevan un impacto positivo en el medio ambiente; inspirando a las personas a adoptar un estilo de vida consciente y sostenible. La visión es ser la principal franquicia de restaurantes veganos a nivel nacional, siendo reconocidos por nuestro compromiso con el medio ambiente, excelencia gastronómica y la contribución a la transformación positiva de la industria de alimentos y bebidas.

La propuesta de valor de *En Serio Es Vegano* se centra en proporcionar sabores deliciosos y sostenibles para satisfacer las necesidades del segmento de clientes. La franquicia mantiene un compromiso con la alimentación saludable, ética y respetuosa con el medio ambiente e impulsa a brindar una experiencia culinaria excepcional que deleita los paladares y cuida el planeta. El menú es variado y creativo, actualizado regularmente para incorporar nuevas tendencias y sabores. Se ofrece una experiencia de cliente excepcional en un ambiente acogedor y moderno, y se practica la responsabilidad social y ambiental mediante el uso de envases biodegradables, prácticas de reciclaje y apoyo a agricultores locales.

El mercado de comida vegana ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por un aumento en la conciencia sobre la salud y el bienestar animal, así como por preocupaciones ambientales. Esta tendencia ofrece una oportunidad sólida para la expansión de esta franquicia. Con esto, se busca socios con una pasión por la comida vegana, compromiso con la sostenibilidad y experiencia en la industria de alimentos y bebidas. Se proporciona un paquete completo de apoyo, incluyendo formación inicial y continua, asistencia en la selección de ubicación, marketing y publicidad, y asesoría operativa.

La cadena de suministro colabora con proveedores locales y orgánicos para asegurar la frescura y calidad de los ingredientes. Se mantiene estrictos controles de calidad en todas las etapas de preparación y servicio de alimentos; de lo que se prevé una expansión a 5 locales en cinco años.

La estrategia de marketing incluye el uso de redes sociales e inversiones en campañas publicitarias y promociones para atraer y retener clientes. Se organiza eventos y promociones especiales para aumentar la visibilidad y el compromiso del cliente, y con influencers veganos para promocionar la marca.

En Serio Es Vegano presenta una oportunidad atractiva para emprendedores que buscan invertir en un negocio rentable y alineado con valores de salud y sostenibilidad. Con un mercado en crecimiento y una sólida estrategia de apoyo, la franquicia está bien posicionada para el éxito a largo plazo; ya que, según el análisis financiero, se proyectan ingresos crecientes de \$60520,68.

Los indicadores de VAN y TIR corroboran que el negocio tendría una rentabilidad atractiva, con esto el proyecto demuestra ser viable técnica y económicamente; se recomienda la puesta en marcha de la franquicia dado el importante potencial de mercado y los beneficios ambientales, económicos y sociales que puede aportar al país.

Palabras claves: Vegano, franquicia, sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

El creciente interés por una alimentación saludable, ética y sostenible ha impulsado la demanda de opciones veganas en todo el mundo. A medida que más personas buscan reducir su consumo de productos de origen animal por razones de salud, medioambientales y de bienestar animal, los restaurantes veganos han pasado de ser una tendencia de nicho a convertirse en una opción popular en la gastronomía contemporánea. En este contexto, el modelo de franquicia de "*En Serio Es Vegano*" se presenta como una oportunidad de negocio innovadora y alineada con estos valores emergentes.

"*En Serio Es Vegano*" es una franquicia de restaurantes de comida vegana que ofrece una experiencia gastronómica que combina sabor, nutrición y sostenibilidad. El objetivo es tomar decisiones estratégicas fundamentadas y exitosas en el desarrollo y la expansión del negocio, haciéndola accesible para todos los públicos, desde los consumidores comprometidos con el estilo de vida vegano hasta aquellos interesados en explorar opciones más saludables y respetuosas con el planeta. Con un enfoque en ingredientes frescos, locales y 100% de origen vegetal, este modelo de negocio está diseñado para satisfacer las necesidades de los consumidores modernos, que valoran tanto la calidad de los alimentos como el impacto ambiental de sus elecciones.

El plan de negocios detalla la propuesta de valor de la franquicia "*En Serio Es Vegano*" y proporciona una guía clara para ampliar el modelo de franquicia. A través de una combinación de productos de alta calidad, operaciones estandarizadas y un sólido sistema de soporte, "*En Serio Es Vegano*" busca posicionarse como líder en el creciente mercado de restaurantes veganos, ofreciendo a los franquiciados una oportunidad lucrativa de capitalizar en la creciente demanda por opciones de comida saludable y sostenible.

En las siguientes secciones, se presenta un análisis exhaustivo del mercado de Guayaquil, la estructura del negocio, los requisitos financieros y operativos, así como la estrategia de crecimiento a largo plazo para la expansión de la franquicia "*En Serio Es Vegano*". Este documento también servirá como una herramienta para atraer inversionistas y socios potenciales que compartan la visión de un futuro más saludable y sostenible a través de la comida vegana.

1. LA EMPRESA “EN SERIO ES VEGANO”

1.1. La empresa

En Serio Es Vegano nace como una propuesta para consumir alimentos vegetales, para ayudar al medio ambiente, ya que la alimentación utiliza mejor los recursos del planeta.

Se quiere aportar a este cambio presentando un menú delicioso que cambie los prejuicios que tienen las personas con respecto a la comida vegana, y así ser una nueva experiencia para la comunidad, donde puedan probar platillos a base de plantas que sorprenderán.

1.2. Antecedentes

Caminar hacia una producción sustentable de alimentos es uno de los mayores retos que enfrenta todo el mundo, pues se deberá alimentar a 9 mil millones de personas que poblarán el planeta en 2050. Se calcula que aumentará la demanda de alimentos y fibras en un 60% según la organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. En este contexto, *En Serio Es Vegano* es una propuesta de restaurante de comida vegana que no solo celebra los sabores vibrantes y deliciosos de la alimentación basada en plantas, sino que también se compromete con la sostenibilidad, la ética animal y el bienestar de los clientes. En este plan de negocios, se explora la oportunidad de negocio de *En Serio Es Vegano*, destacando el crecimiento continuo de la industria de la comida vegana, la propuesta de valor, la estrategia para satisfacer el mercado objetivo y el compromiso con la excelencia culinaria y la sostenibilidad. Únase en este viaje para transformar la experiencia de la comida vegana y contribuir a un mundo más saludable, compasivo y consciente. ¡Bienvenidos a *En Serio Es Vegano*! El tamaño del mercado mundial de alimentos veganos se valoró en USD 22,3 mil millones en 2023. Se proyecta que alcance los USD 57,6 mil millones para 2032, creciendo a una CAGR del 11,2% durante el período de pronóstico 2024-2032. A continuación, algunas tendencias claves en el mercado de comida vegana:

- **Aumento de la demanda de alimentos basados en plantas:** Las personas están buscando opciones de alimentos basadas en plantas, ya sea adoptando una dieta vegana o vegetariana completa o simplemente incorporando más alimentos vegetales en sus dietas.

- **Productos sustitutos de carne:** La popularidad de los productos sustitutos de carne, como hamburguesas de origen vegetal, salchichas, nuggets y otros alimentos que imitan el sabor y la textura de la carne, ha aumentado considerablemente.
- **Lácteos alternativos:** Las leches vegetales, como la leche de almendra, soja, avena y coco, están reemplazando a la leche de vaca en muchas dietas, y también se están desarrollando alternativas veganas para el queso y el yogur.
- **Productos veganos en tiendas de comestibles:** Los supermercados y tiendas de comestibles están aumentando su oferta de productos veganos y etiquetando claramente los productos veganos para facilitar su identificación por parte de los consumidores.
- **Comida rápida vegana:** Las cadenas de comida rápida y restaurantes de comida rápida están incorporando opciones veganas en sus menús, lo que hace que la comida vegana sea más accesible y conveniente.
- **Sostenibilidad:** Los consumidores están más preocupados por el impacto ambiental de su dieta, y la comida vegana se percibe como una opción más sostenible en términos de uso de recursos y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
- **Salud y bienestar:** La comida vegana se asocia con beneficios para la salud, como la reducción del riesgo de enfermedades crónicas, lo que atrae a personas que buscan mejorar su salud a través de la alimentación.
- **Innovación en productos:** La industria de alimentos veganos continúa innovando con nuevos productos y sabores, lo que mantiene el interés de los consumidores y atrae a un público más amplio.
- **Restaurantes y franquicias veganas:** La apertura de restaurantes y franquicias especializadas en comida vegana ha aumentado, ofreciendo una variedad de opciones y experiencias culinarias a los clientes.
- **Conciencia sobre el bienestar animal:** La preocupación por el bienestar animal es un factor importante que motiva a las personas a adoptar una dieta vegana o vegetariana, lo que ha impulsado la demanda de productos y restaurantes veganos.

La competencia en el mercado de restaurantes de comida vegana puede variar según la ubicación y el alcance geográfico, pero en general, las competencias de estos restaurantes pueden incluir los siguientes aspectos:

- **Variedad y calidad del menú:** Los restaurantes de comida vegana compiten en la variedad y calidad de sus platos. Aquellos con menús creativos y sabrosos a menudo se destacan. La calidad de los ingredientes y la preparación son esenciales.
- **Precio y valor:** La relación calidad-precio es un factor clave. Los clientes compararán los precios de los platos veganos con los de restaurantes convencionales y esperarán un buen valor por su dinero.
- **Ubicación:** La ubicación del restaurante puede ser un factor importante. La proximidad a áreas con alta demanda de comida vegana o a lugares de tránsito, como zonas comerciales o centros urbanos, puede ser ventajosa.
- **Experiencia gastronómica:** La experiencia general en el restaurante, que incluye la decoración, el ambiente, el servicio y la presentación de los platos, puede ser un factor diferenciador.
- **Sostenibilidad y ética:** Los restaurantes que enfatizan la sostenibilidad, el uso de ingredientes locales y la ética animal pueden atraer a clientes conscientes de estos valores.
- **Opciones para dietas especiales:** Ofrecer opciones para diferentes dietas especiales, como sin gluten o sin nueces, puede ampliar la base de clientes.
- **Marketing y presencia en línea:** La promoción efectiva en línea y en las redes sociales puede ayudar a atraer y retener a clientes. Las reseñas en línea y la reputación en las redes sociales son especialmente importantes.
- **Alianzas y colaboraciones:** Colaborar con otras empresas locales, como tiendas de alimentos naturales o gimnasios, puede ser beneficioso para atraer clientes adicionales.
- **Servicio de entrega y comida para llevar:** La capacidad de ofrecer opciones de entrega a domicilio y comida para llevar puede ser un diferenciador importante en el mercado actual.
- **Innovación en productos:** Mantenerse al tanto de las últimas tendencias y ofrecer platos nuevos y emocionantes puede ayudar a atraer a clientes y mantener su interés.
- **Programas de fidelización y descuentos:** Ofrecer programas de recompensas, descuentos para clientes habituales o membresías puede fomentar la lealtad de los clientes.

- **Horario de operación:** La flexibilidad en cuanto a horarios de operación, como ofrecer opciones de desayuno, almuerzo y cena, puede aumentar la clientela.

1.3. Justificación

La franquicia de comida vegana se diferencia por su enfoque en el bienestar y la salud. Al utilizar ingredientes orgánicos, frescos y de alta calidad, brinda a los consumidores opciones alimenticias más saludables. Esto es atractivo para quienes buscan reducir el riesgo de enfermedades crónicas y aumentar la ingesta de nutrientes.

Otra distinción es la preocupación por la sostenibilidad y el medio ambiente. Al evitar los productos de origen animal, la franquicia contribuye a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, la deforestación y el consumo excesivo de agua. Los consumidores conscientes del impacto ambiental buscan opciones que se alineen con sus valores.

La innovación culinaria es otra área en la que la franquicia se destaca. Los chefs veganos han desarrollado técnicas y recetas creativas para recrear sabores y texturas similares a los productos de origen animal. Esto permite que la franquicia ofrezca platos deliciosos y satisfactorios, compitiendo en sabor con las opciones no veganas.

La diversidad de opciones alimenticias es un factor clave. La franquicia de comida vegana puede adaptarse a diferentes gustos y preferencias, ofreciendo opciones para veganos estrictos, vegetarianos y para reducir su consumo de productos de origen animal.

1.4. Objetivos del proyecto o plan de negocios

El objetivo es establecer las pautas para franquiciar un restaurante vegano exitoso y de esta manera permitir el crecimiento y la expansión de la oferta. Como objetivos específicos tenemos los siguientes:

- Ofrecer menús más saludables y nutritivos
- Promover la Sostenibilidad
- Educación sobre el veganismo
- Apoyar a la producción local
- Crear una experiencia de gastronomía única.

1.5. Proceso metodológico

La metodología de investigación a utilizar en el desarrollo del plan de negocios de la franquicia de un restaurante de comida vegana incluye los siguientes aspectos:

1.5.1. Investigación secundaria

Realizar una revisión exhaustiva de fuentes de información secundaria, como informes de mercado, estudios de la industria, estadísticas gubernamentales, investigaciones académicas y artículos relevantes. Estos datos proporcionarán una base sólida de conocimientos y permitirán comprender el mercado, las tendencias, los competidores y las oportunidades.

1.5.2. Investigación de mercado primaria

Realizar encuestas y entrevistas para obtener información directa de los clientes potenciales y la comunidad local. Estas actividades de investigación primaria pueden ayudar a identificar las preferencias del cliente, las necesidades no satisfechas, los precios percibidos, los canales de distribución preferidos y otros aspectos clave relacionados con la aceptación del mercado.

- **Análisis de la competencia:** Realizar un análisis detallado de los competidores directos e indirectos en el mercado de la comida vegana. Esto implica investigar sus productos, precios, estrategias de marketing, reputación y cuota de mercado. El análisis de la competencia proporcionará información importante sobre cómo posicionar la franquicia y diferenciarse de los competidores existentes.
- **Estudio de viabilidad financiera:** Realizar un análisis financiero exhaustivo que incluya proyecciones de ingresos, costos operativos, estructura de precios, márgenes de beneficio, retorno de inversión y punto de equilibrio. Esto permitirá evaluar la viabilidad económica del negocio y determinar si la franquicia de restaurante de comida vegana puede generar ganancias sostenibles en el tiempo.
- **Investigación de proveedores y cadena de suministro:** Realizar investigaciones sobre proveedores de ingredientes veganos, opciones de distribución, costos de adquisición de materiales y otros aspectos relacionados con la cadena de suministro. Esto garantizará que la franquicia pueda obtener ingredientes frescos y de calidad de manera eficiente y sostenible.

Al combinar estos enfoques de investigación, se obtendrá una visión completa y fundamentada para el desarrollo del plan de negocios de la franquicia del restaurante de comida vegana. La investigación secundaria proporcionará una base de conocimiento sólida, mientras que la investigación primaria permitirá obtener información específica y relevante del mercado objetivo. El análisis de la competencia, la viabilidad financiera, la cadena de suministro y el análisis FODA ayudarán a tomar decisiones estratégicas informadas para el éxito del negocio.

2. EXPLICACIÓN DEL PROYECTO

2.1.Descripción del problema o necesidad a resolver

La creación de un plan de negocios para las franquicias del restaurante "*En serio es vegano*" resuelve problemas clave en el proceso de establecimiento y expansión de este tipo de negocios. Uno de los problemas abordados es la falta de dirección estratégica, ya que un plan proporciona visión clara y enfoque estratégico para el crecimiento a largo plazo. Además, el plan de negocios ayuda a evaluar la viabilidad financiera al identificar los costos iniciales, los flujos de ingresos esperados y el punto de equilibrio.

Otro problema que resuelve el plan de negocios es la identificación de oportunidades y desafíos en el mercado, lo que permite determinar el tamaño de este, las tendencias actuales y futuras, la competencia y perfil de los clientes. Identifica las ubicaciones adecuadas para establecer franquicias, considerando la densidad de población, ingreso promedio y la presencia de comunidades veganas. Además, el plan de negocios ayuda a definir la estructura organizativa y los procesos operativos eficientes, lo que garantiza una operación fluida y rentable. Por último, el plan de negocios es fundamental para acceder a financiamiento. Los inversores y las instituciones financieras suelen requerir esta información para evaluar la viabilidad y el potencial de retorno de la inversión.

La creación de un plan de negocios para las franquicias del restaurante "*En serio es vegano*" resuelve problemas clave en el proceso de establecimiento y expansión de este tipo de negocios. Uno de los problemas abordados sería la oportunidad para los emprendedores ante la creciente demanda de la comida vegana, tendencia impulsada por la conciencia sobre la salud, bienestar animal, y la sostenibilidad. Asimismo, la escasez de opciones de franquicias veganas que crea una oportunidad para los emprendedores que deseen ingresar a este mercado en crecimiento.

Otro problema que resuelve el plan de negocios es el de asegurar la demanda del consumidor y tomar en consideración la falta de entrada a opciones de comida vegana de calidad porque carecen de acceso a opciones de alta calidad en sus áreas locales. Las limitadas ofertas en el mercado de franquicias, que dificulta que los consumidores accedan a estas opciones en diversas ubicaciones geográficas. Finalmente, la necesidad de opciones consistentes y confiables en términos de sabor, calidad y ética; y una

franquicia bien establecida puede ofrecer esta consistencia y confiabilidad en múltiples ubicaciones.

El Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático, que publicó el informe, dice que los humanos afectan aproximadamente 70% de la tierra libre de hielo en la Tierra, concluyendo que cambiar nuestras dietas podría contribuir con 20% del esfuerzo necesario para evitar que la temperatura global aumente por 2 grados centígrados por encima de los niveles preindustriales.

De acuerdo con CNN (2019), las ventas minoristas de alimentos de origen vegetal en Estados Unidos han crecido 11% en el último año, según un informe de julio del grupo comercial Plant Based Foods Association y el Good Food Institute, una organización sin fines de lucro que apoya a las empresas de origen vegetal. El banco de inversión Barclays predice que el sector alternativo de la carne podría alcanzar alrededor de 140.000 millones de dólares en ventas durante la próxima década, capturando aproximadamente 10% de la industria cárnica mundial.

En Ecuador no hay cifras sobre el número de personas que optan por esta dieta, según la Unión Vegetariana Internacional, existen más de 600 millones de vegetarianos en el mundo. La investigación, publicada en la revista *Proceedings of National Academy of Sciences*, incluye una proyección al 2050 de cuál sería el impacto en el ambiente tomando en cuenta tres tipos de dieta: una baja en carne, otra vegetariana, y la tercera vegana (Diario El Comercio, 2018).

En el primer caso se calcula que se pudiera reducir 29% de las emisiones de gases contaminantes, en el segundo un 63% y en el caso de los veganos, 70%. En el Ecuador, el panorama sería similar. Con una dieta baja en carne habría una reducción del 44,5% de las emisiones proyectadas para el 2050 asociada a la comida, en el caso de la dieta vegetariana la reducción sería del 77% y en el caso de los veganos sería del 82,1%.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), las cadenas de suministro ganadero son responsables del 14,5% de todas las emisiones de gases efecto invernadero (GEI) antropogénicas y, al mismo tiempo, aportan al cambio climático, mientras que el transporte aporta un 13% de acuerdo con el estudio realizado en el año 2013.

2.2. Características del producto o servicio propuesto

Una franquicia de restaurante de comida vegana puede ofrecer un menú amplio y creativo que incluya hamburguesas vegetales, tacos veganos, pizzas veganas, bowls de alimentos integrales, postres veganos y bebidas saludables. El uso de ingredientes de alta calidad y orgánicos resalta el compromiso con la salud y la sostenibilidad. El servicio rápido y eficiente brinda una experiencia positiva a los clientes, especialmente aquellos con horarios limitados. Ofrecer opciones para diferentes necesidades dietéticas, como platos sin gluten, sin soja o sin nueces, demuestra consideración hacia las restricciones alimenticias.

Además, proporcionar información nutricional clara y detallada ayuda a los clientes a tomar decisiones informadas. El servicio de entrega a domicilio amplía el alcance y brinda comodidad a los clientes. Organizar eventos y talleres relacionados con la comida vegana genera interés, educación, y promueve la comunidad. Cada franquicia puede adaptar estas características y servicios adicionales a sus preferencias y a la identidad de su marca para brindar una experiencia excepcional a los clientes interesados en la comida vegana.

2.3. Propuesta de valor para el consumidor

Por medio de la franquicia de “*En Serio Es Vegano*” se pretende ofrecer una propuesta de valor única que se centra en proporcionar sabores deliciosos y sostenibles para satisfacer las necesidades del segmento de clientes. La franquicia mantiene un compromiso con la alimentación saludable, ética y respetuosa con el medio ambiente e impulsa a brindar una experiencia culinaria excepcional que deleita los paladares y cuida el planeta.

- **Variedad de platos:** El menú está diseñado para ofrecer muchos platos veganos que sorprenden y deleitan a los comensales. Desde opciones clásicas reinventadas hasta creaciones culinarias innovadoras, cada bocado está lleno de sabores y texturas cautivantes. El equipo de chefs creativos utiliza ingredientes frescos y de alta calidad para asegurar una experiencia gastronómica excepcional.
- **Ingredientes saludables y nutritivos:** La franquicia valora la importancia de una alimentación equilibrada y saludable. Por ello, se compromete a utilizar ingredientes nutritivos y de origen vegetal en todos los platos. La cocina se basa en alimentos

frescos, ricos en vitaminas, minerales y antioxidantes, que proporcionan los nutrientes esenciales para una dieta equilibrada y una vida saludable.

- **Sostenibilidad y ética:** “Enserio es vegano” se preocupa por el bienestar animal y el medio ambiente. Por eso, todos los ingredientes son de origen vegetal y no se utilizan productos de origen animal en ninguno de los platos. Además, los esfuerzos se focalizan por trabajar con proveedores locales y sostenibles, minimizando la huella de carbono y apoyando a la comunidad. La franquicia se compromete a ser una opción alimenticia sostenible y respetuosa con el planeta.
- **Experiencia acogedora y amigable:** Ofrecer un ambiente acogedor y amigable para todos los clientes. El personal capacitado y amable está listo para brindar un servicio excepcional, proporcionando recomendaciones, aclarando dudas y adaptándose a las necesidades dietéticas específicas de cada persona. Se busca que todos se sientan bienvenidos y disfruten de una experiencia agradable en cada franquicia.
- **Opciones para todos:** Se reconoce que cada persona tiene diferentes preferencias y necesidades dietéticas. Por ello, el menú incluye opciones sin gluten, sin nueces y otras adaptaciones para acomodar una variedad de restricciones alimentarias. El objetivo es ser un lugar donde todos puedan disfrutar de una comida deliciosa sin preocuparse por sus necesidades específicas.

2.4. Explicación del modelo de negocio. Diseño del modelo de negocio CANVAS B

2.4.1. Modelo CANVAS FRANQUICIADO

Segmentos de clientes:

- **Veganos y vegetarianos:** Personas que siguen una dieta vegana o vegetariana y buscan opciones alimenticias acordes con sus valores.
- **Salud consciente:** Individuos interesados en mantener un estilo de vida saludable y optar por alternativas más nutritivas.
- **Flexitarianos:** Personas que buscan reducir su consumo de productos de origen animal y explorar opciones veganas.

Propuesta de valor:

- Variedad de platos veganos deliciosos y nutritivos.
- Ingredientes frescos y de alta calidad.
- Opciones para diferentes necesidades dietéticas (sin gluten, sin nueces, etc.).
- Compromiso con la sostenibilidad y la ética.

Canales:

- **Local del restaurante:** Para atraer a los clientes locales y brindar una mejor experiencia en el lugar.
- **Servicio de entrega a domicilio:** Para llegar a clientes que prefieren disfrutar de la comida en casa.
- **Plataformas de entrega en línea:** Colaboración con aplicaciones de entrega de alimentos para ampliar el alcance y la comodidad de los clientes.

Relación con los clientes:

- Atención personalizada y amigable.
- Promoción de la comunidad y la interacción social a través de eventos temáticos, talleres y colaboraciones locales.
- Retroalimentación constante para mejorar la experiencia del cliente.

Fuentes de ingresos:

- Ventas de alimentos y bebidas en el restaurante.
- Servicio de entrega a domicilio con tarifas adicionales.
- Servicios de catering para eventos y ocasiones especiales.

Recursos clave:

- Local del restaurante y equipamiento de cocina.
- Personal de cocina y servicio al cliente.
- Proveedores de ingredientes veganos frescos y de calidad.
- Marketing y estrategias de promoción.

Actividades clave:

- Preparación y elaboración de platos veganos.
- Gestión de pedidos y entregas.
- Mantenimiento y limpieza del local.
- Desarrollo y promoción de la marca.

Asociaciones clave:

- Proveedores de ingredientes veganos y productos frescos.
- Aplicaciones de entrega en línea para ampliar el alcance.
- Organizaciones locales relacionadas con la alimentación saludable y el veganismo para colaboraciones y eventos conjuntos.

Estructura de costos:

- Costos de alquiler y mantenimiento del local.
- Compra de ingredientes y suministros.
- Salarios y beneficios para el personal.
- Gastos de marketing y promoción.

Flujo de ingresos:

- Ingresos generados por las ventas de alimentos y bebidas en el restaurante.
- Tarifas adicionales por el servicio de entrega a domicilio.
- Ingresos de servicios de catering para eventos.

Ilustración 1: Modelo de Negocio CANVA: Franquiciado “*En serio Es Vegano*”



Elaborado por: Autores.

2.4.2. MODELO CANVAS FRANQUICIANTE

Segmentos de clientes:

- **Personas con interés y compromiso con el veganismo:** Conexión personal con un estilo de vida saludable y aprecio por la filosofía detrás de la comida vegana.
- **Experiencia en la Industria de Alimentos y Bebidas:** Experiencia previa en la gestión de restaurantes o en la industria alimentaria, haber trabajado en roles de

gestión en la industria de alimentos. Conocimiento de las tendencias y demandas del mercado de comida vegana, estar al tanto de las preferencias de los clientes.

- **Habilidad para Gestionar un Negocio:** Planificación estratégica para el desarrollo y crecimiento del negocio, teniendo una gestión eficiente en los recursos y control de costos.
- **Compromiso con la Sostenibilidad:** Promover prácticas comerciales sostenibles en el tiempo y tener una conciencia ambiental compartida con el proveedor, actuando de forma ética.
- **Capacidad Financiera:** Tener un capital de inicio para cubrir costos preliminares y operativos, adicional tener el know how de las inversiones necesarias en tiempo y forma, garantizando sus finanzas.
- **Empatía y Habilidades de Servicio al Cliente:** Comunicación efectiva sobre los menús y manejo de situaciones delicadas como alergias. Empatía para comprender y satisfacer necesidades de clientes veganos y no veganos.
- **Capacidad para Adaptarse a la Innovación:** Adaptación a nuevas tendencias de consumo en el mercado vegano, sin dejar de lado el sabor de los platos o menús.
- **Habilidades de Liderazgo y Trabajo en Equipo:** Capacidad de liderar un equipo comprometido con los valores veganos y misión del negocio, la motivación y desarrollo del personal para mantener altos estándares de calidad.

Propuesta de valor:

Comida vegana de calidad:

- Ingredientes frescos y orgánicos.
- Variedad de opciones sabrosas y equilibradas.

Experiencia de Franquicia:

- Apoyo continuo en la operación del negocio.
- Capacitación en la preparación de alimentos y servicio al cliente.

Conciencia Ambiental:

- Compromiso con prácticas sostenibles y reducción de desperdicios.

Canales:

- **Franquicias Físicas:** relación comercial que existe entre una persona que se la denomina el dueño de marca FRANQUICIANTE y otra que es el que adquiere la franquicia, que se lo conoce como franquiciado (Franquicia Ecuador, s.f.).

- **Ubicación estratégica:** locales de comida ubicados en lugares estratégicos de la ciudad donde exista mayor tráfico de gente.
- **Plataforma en línea:** Pedidos en línea, a través de una plataforma práctica y sencilla de utilizarla que nos permita revisar el menú y los precios de este.
- **Promoción activa en redes sociales:** Promociones porcentuales compra uno y lleva el segundo a mitad de precio, el día de tu cumpleaños si vienes con 3 personas más el cumpleaños no paga.
- **Programa de recompensas por referencias mediante redes sociales:** Los clientes pueden referir amigos y si sus amigos realizan compras, ambos pueden recibir un beneficio o algún tipo de incentivo.

Relación con los clientes:

Soporte continuo:

- Asistencia técnica y operativa para franquiciados.
- Programas de fidelización y recompensas para clientes.

Fuentes de ingresos:

- **Tarifas de Franquicia:** Ingresos iniciales por la venta de las franquicias.
- **Regalías continuas:** Porcentaje de las ventas recurrentes de las franquicias.
- **Ventas de Alimentos:** Ingresos directos de la venta de alimentos.

Recursos clave:

- **Recetas Exclusivas:** Desarrollo de recetas de comida vegana única.
- **Marca Fuerte:** Estrategia de marketing sólida y reconocible.
- **Plataforma Tecnológica:** Sistema de pedidos en línea y seguimiento de franquicias.

Actividades clave:

- **Desarrollo de Franquicias:**
Identificación y selección de ubicaciones.
Capacitación y apoyo operativo.
- **Marketing y Publicidad:**
Campañas promocionales a nivel nacional y local.

Asociaciones clave:

- **Proveedores de Ingredientes:** Alianzas con proveedores locales y nacionales de productos veganos.
- **Franquiciados:** Colaboración estrecha con los dueños de franquicias.

Estructura de costos:

– **Desarrollo de Franquicias:**

Gastos relacionados con la búsqueda y selección de ubicaciones.

Costos de capacitación y soporte continuo.

– **Operativos:**

Costos de producción de alimentos y operación de locales.

Marketing:

– Inversiones en campañas publicitarias y promociones.

Flujo de ingresos:

– **Venta de Alimentos:** platos principales, bebidas y postres.

– **Entrega a Domicilio:** aumentar ingresos a través de pedidos en línea, para llegar a un público más amplio.

– **Venta de Productos:** a Granel, productos veganos al granel como aderezos, salsas, condimentos, etc.

– **Alianzas Estratégicas:** concurrir a empresas locales para ofertar paquetes o promociones que beneficien a ambas partes.

– **Programas de Lealtad:** implementar programas de lealtad para incentivar la retención de clientes frecuentes.

Ilustración 2: Modelo de Negocio CANVA: Franquiciante “*En serio Es Vegano*”



Elaborado por: Autores.

3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Misión

Ofrecer una experiencia culinaria de alimentos a base de plantas y difundir la cultura vegana, que no solo satisfagan el paladar de nuestros clientes, sino que también promuevan un impacto positivo en el medio ambiente; inspirando a las personas a adoptar un estilo de vida consciente y sostenible.

3.2. Visión

Ser la principal franquicia de restaurantes veganos a nivel nacional, siendo reconocidos por nuestro compromiso con el medio ambiente, excelencia gastronómica y nuestra contribución a la transformación positiva de la industria de alimentos y bebidas.

3.3. Objetivos Estratégicos.

El objetivo general de la investigación de mercados es obtener información relevante y precisa sobre el mercado objetivo, los consumidores y la competencia, mediante la recolección, procesamiento y análisis de datos, con el fin de tomar decisiones estratégicas fundamentadas y exitosas en el desarrollo y la expansión del negocio.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

4.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se realiza un análisis de la Industria que se fundamenta en un modelo empleado por Porter (1979), conocido como el modelo de las cinco fuerzas. Este modelo estudia las propias características del negocio, obteniendo el comportamiento de este. Las fuerzas son: Amenaza de nuevos participantes, Poder de negociación de clientes y proveedores, Amenazas de productos sustitutos, y Rivalidad entre competidores.

Dentro de la sección de competidores se analiza:

- Precios, participación de mercado.
- Competencia directa y productos sustitutos
- Esquema de venta y de distribución.
- Estrategias de promoción y publicidad.
- Desempeño y garantías de los productos.

4.1.1. Rivalidad entre competidores en la industria

Existen pocos restaurantes que ofrecen este tipo de comida. En sí, las barreras de entrada no son tantas ya que no hay tantos competidores en este nicho por lo que es más fácil, aunque hay que considerar que a las personas hay que hacerles cambiar la mentalidad de este nuevo estilo de vida.

Precios, participación de mercado.

Existen en Guayaquil 8 restaurantes de comida vegana, en lo que respecta a la participación de mercado, la franquicia está en el top 3 de los restaurantes de comida vegana en la ciudad, con una participación del 12,50%. Para los precios, se debe considerar que sean competitivos y promocionales para atraer a nuevos clientes. Además de ofrecer opciones de menú con diferentes rangos de precios para acomodar a diversos segmentos de clientes.

Competencia directa y productos sustitutos.

Existen en Guayaquil 8 restaurantes de comida vegana, de los cuales se detallan a continuación:

- **AMA la Jama (Bálsamos 306 en todos los santos):** Restaurante vegano que ofrece opciones sin gluten. Las comidas incluyen hamburguesas, wraps y lasaña. Anteriormente conocido como Buggie Garden.
- **En Serio Es Vegano (Cedros y la 5ta):** Un restaurante totalmente vegano que ofrece ceviche, snacks, pastas, tazones de quinua, postres, café y más.
- **Falafel Jerusalén (Alborada 4ta etapa Mz. FE villa 7):** Lugar de falafel que ofrece opciones veganas tradicionales.
- **Garaje Vegano (Alborada 10 Etapa, Mz. 503, Villa 29):** Un restaurante de comida rápida totalmente vegano que sirve hot dogs, hamburguesas, bandejitas (frijoles, maíz, papas y carne de soya), pastelitos (hojaldre relleno de carne de soya), limonada de fresa, leche de soya y vino vegano.
- **La Suculenta (Callejón Magallanes, entre Rocafuerte y Tomás Martínez):** Cafetería gestionada por Cocina y Placer. Sirve bandejas veganas, sándwiches y comidas locales como tortillas con champiñones y bollos. La selección de bebidas incluye café, infusiones, jugos y cervezas artesanales.
- **Nucafé (Bálsamos Sur 308):** Café vegano que sirve ensaladas, productos horneados, sándwiches, tazones, café y más.
- **Restaurante vegetariano (Avenida Benjamín Carrión Mora, 6to Pje. 2 Ne, esquina):** Pequeño restaurante que ofrece versiones vegetarianas de comida típica de Guayaquil.

Esquema de venta y de distribución.

Un esquema de ventas y distribución que se enfoque en atraer y retener a los clientes mediante ofertas únicas, programas de lealtad o servicios adicionales. Se explora opciones de entrega a domicilio, pedidos en línea, y plataformas de terceros. Se establecerá franquicias en ubicaciones estratégicas con alta demanda de alimentos veganos.

Estrategias de promoción y publicidad.

Se utiliza estrategias de marketing digital para llegar a audiencias específicas interesadas en alimentos veganos. Ofrecer promociones especiales y descuentos para atraer nuevos clientes y fomentar la lealtad.

Desempeño y garantías de los productos.

Se colabora con empresas locales en la ejecución de eventos para aumentar la visibilidad y el alcance. Así mismo, se establece alianzas con proveedores sostenibles para fortalecer la cadena de suministro.

4.1.2. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza es media baja porque hace falta inversión inicial, la cual es alta y el concepto aún no está muy difundido en empresarios. Se ofrece una fuerte diferenciación, por lo que el precio no será tan determinante. Se espera una reacción permisiva por parte de competidores por ser productos buenos para la salud y con valores comprometedores detrás de la marca.

Estrategia: Fortalecer la marca y ofrecer un modelo de negocio atractivo para franquiciados.

4.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Poder medio bajo, el mismo que aumentaría si se reduce el número de proveedores que ofrecen los productos, por lo que podrían fijar precios altos. Esto aumenta mucho en productos determinados que son más escasos (quesos veganos, entre otros).

Estrategia: Negociar acuerdos beneficiosos con proveedores y explorar fuentes sostenibles y éticas.

4.1.4. Poder de negociación de los clientes

Nivel medio alto ya que pueden cambiarse de restaurante si los precios son altos o la calidad no satisface. El cliente tiene alto poder porque sabe que deben tener en cuenta sus demandas, ya sea para que haya mejoras o un valor agregado al servicio sin que aumente el precio ofrecido. Se debe de recordar que se pueden realizar el producto en las casas.

Cabe mencionar que, llevar una dieta saludable tiene muchos beneficios. "Somos lo que comemos", suele decirse. La forma en que las personas se alimentan influye en su calidad de vida. La alimentación no sirve como tratamiento, sino también como prevención, llevar un estilo de vida saludable reduce las probabilidades de padecer enfermedades en el futuro. Estar al tanto de las propiedades nutricionales, estacionalidad y conservación de lo que se ingiere es lo que se conoce como "consumo responsable",

hábito que tiene una consecuencia directa en la salud y genera un menor impacto ambiental, sin olvidar que se lo puede hacer con este tipo de comida vegana que es saludable y el sabor es muy bueno (Infobae, 2018).

Estrategia: Un esquema de ventas y distribución que se enfoque en atraer y retener a los clientes mediante ofertas únicas, programas de lealtad o servicios adicionales.

4.1.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos de alimentos no veganos podrían considerarse sustitutos.

Estrategia: Diferenciación clara en términos de sabor, salud, sostenibilidad y otros factores para disminuir la amenaza de sustitución.

4.2. Análisis F.O.D.A.

El Análisis FODA consiste en evaluar los factores fuertes y débiles que diagnostican la situación interna de una organización y su evaluación externa, oportunidades y amenazas (Universidad de Guayaquil, 2019).

Tabla 1: Análisis F.O.D.A

FORTALEZAS	Delicioso menú vegano y amplia variedad de platos. Reputación de alta calidad en la oferta de comida vegana.
OPORTUNIDADES	Aumento de la conciencia sobre la alimentación saludable y sostenible. Creación de una demanda creciente de restaurantes veganos en nuevas ubicaciones.
DEBILIDADES	Falta de experiencia en expansión y gestión de franquicia. Dependencia de proveedores específicos para ingredientes clave.
AMENAZAS	Competencia creciente en el mercado de restaurantes veganos. Posibles fluctuaciones en el suministro de ingredientes o aumento de precios.

Elaborado por: Autores

4.3. Análisis de la Cadena de Valor

Una cadena de valor es un conjunto de estrategias diseñadas para optimizar cada paso en la producción de un bien o servicio, reduciendo los costos variables y aumentando las ganancias y la competitividad. Gracias a este punto de vista, las compañías pueden asegurar que sus operaciones son rentables.

4.3.1. Gestión de Recursos Humanos

- Contratación de personal con conocimiento en comida vegana.
- Capacitación para la elaboración de platos veganos.

4.3.2. Gestión del Talento

- Promover un buen ambiente de trabajo, donde se pueda formar un equipo de trabajo excelente.
- Reconocimientos o incentivos públicos y remunerativos.

4.3.3. Desarrollo Tecnológico

- Creación de una plataforma amigable y dinámica, para que los clientes puedan observar el menú.

4.3.4. Abastecimiento

- Registrar proveedores que nos proporcionen comestibles de muy buena calidad, en tiempo y forma.

4.3.5. Logística interna

- Organizar y planificar la logística con nuestros proveedores y distribuidores.

4.3.6. Marketing y Ventas

- Poner en marcha un plan de marketing y promociones hacia el consumidor final, para obtener fidelidad con el mismo.

4.3.7. Servicio

- Control y seguimiento de los clientes franquiciados.
- Supervisión de la crítica y observaciones de los clientes, para mejorar continuamente.

4.3.8. Rentabilidad

- Estrategias de precios, donde la calidad y el servicio denote en los platos de comida veganos, atrayendo nuevos clientes y fidelizando los existentes.

4.4. Análisis PESTLE

El análisis PESTLE (1986) es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial, para tomar decisiones importantes dentro de la organización.

4.4.1. Factores positivos y negativos del entorno: políticas gubernamentales y marco regulatorio.

Políticos (P):

Políticas fiscales y tasas impositivas

Una de las tasas impositivas que han existido en el marco regulatorio en cuanto a la tasa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) aumentó desde el 1 de abril del presente año del 12% al 15%. El impuesto a la renta ya que esto irá sobre las ganancias netas, este impuesto sustrae el 25% del total de los ingresos gravables. El impuesto sobre las sociedades que se paga el impuesto del 22% sobre sus ingresos. Impuesto municipal sobre activos totales, en donde el municipio fija una tarifa del 0,15% de los activos totales del negocio, y utiliza el estado financiero del año anterior para deducir este impuesto (Contifico, s.f.).

Estabilidad política y posibles cambios de gobierno que puedan afectar el clima de negocios.

Riesgo país de Ecuador mantiene tendencia a la baja y llega a 1.879 puntos (Primicias, 2024).

En relación con las demás naciones latinoamericanas, la estabilidad política del país de acuerdo con la Presidencia de la República del Ecuador, es la principal carta de presentación que motiva a que inversores extranjeros deseen inyectar capitales en el Ecuador.

Regulaciones y políticas relacionadas con la industria de alimentos y bebidas, especialmente en cuanto a la comida vegana.

El país necesita liberar su inmenso potencial de crecimiento para generar más y mejores oportunidades laborales para su población y, así, retomar la reducción de la pobreza. Esto, sin embargo, requiere construir consenso político para abordar las barreras estructurales que obstaculizan la creación de empleos formales, el aumento de la inversión privada y la diversificación de las exportaciones, tales como la intervención generalizada del mercado, limitaciones a la competencia, una integración comercial limitada, y una regulación laboral rígida. El país podría encarar algunas restricciones sectoriales que

impiden explotar las oportunidades en sectores donde ya tiene ventajas comparativas como una minería sostenible, la agricultura y el turismo.

Estos desafíos son apremiantes debido a que la economía y la población ecuatoriana están expuestas a riesgos asociados a factores externos como la desaceleración de las principales economías del mundo, la reducción de los precios de las materias primas, y las elevadas tasas internacionales de interés. Además, el país está expuesto a desastres climáticos como los posibles efectos del Fenómeno del Niño y la Niña, que podrían golpear a la economía en los próximos meses, un aumento de la inseguridad o inestabilidad política, de acuerdo con el Banco Mundial (2024).

Legales (L):

Se debe establecer el RUC de acuerdo con la normativa municipal para que la empresa esté legalmente constituida.

Normativas de salud y seguridad alimentaria que deben cumplirse en la preparación y servicio de comidas veganas, como la norma oficializada ISO – ISO 23662:2021 – Definiciones y criterios técnicos para alimentos e ingredientes alimentarios aptos para vegetarianos o veganos y para etiquetado y declaraciones, con resolución MPCEIP-SC-2021-0113-R de 2021-07-23 (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2021). Además, del Reglamento de Alimentos de acuerdo con el Artículo 18, Producto terminado, es aquel producto apto para el consumo humano, en su forma de presentación definitiva que se obtiene como resultado del procesamiento de materias primas (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2001).

Legislación laboral y requisitos para la contratación y gestión de empleados, se debe cumplir con los salarios de los trabajadores según la legislación actual, crear la filial del IESS.

Derechos de propiedad intelectual y cumplimiento de leyes relacionadas con el uso de la marca "*En Serio Es Vegano*" y facturación (Zurita, s.f.).

4.4.2. Tendencias económicas, sociales, culturales, ambientales y tecnológicas que afectan al sector en forma positiva o negativa.

Económicos (E):

Situación económica general

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y la tasa de desempleo. En el segundo trimestre de 2023, la economía ecuatoriana registró una variación positiva de 3,3% en comparación con el mismo período del año anterior. El crecimiento se impulsó principalmente por el aumento del gasto del gobierno en 6,4%; el consumo de hogares en 4,3% y, la formación bruta de capital fijo (FBKF) en 3,8%.

El desempleo subió tanto en el área urbana como en el área rural, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, de diciembre de 2023. El subempleo, en cambio, subió, ubicándose en 21,2% en diciembre, es decir, 1,8 puntos porcentuales más que en diciembre de 2022, cuando estaba en 19,4%. Además, fluctuaciones en el tipo de cambio que puedan afectar el costo de los ingredientes importados.

Nivel de ingreso disponible de los consumidores, que puede influir en su disposición a gastar en comida vegana.

Ecuador en los últimos meses del año en curso, ha sufrido un desaceleramiento en la economía debido a un aumento en la inseguridad provocada por el crimen organizado, interrupciones en la producción de petróleo, eventos climáticos, y la incertidumbre política. Con esto, el gobierno actual, que asumió el mando en noviembre por 18 meses, se enfrenta a importantes restricciones de liquidez y a un gran déficit de financiación, que se prevé aumentar en los próximos años si no hay reformas fiscales estructurales.

Se ha tomado medidas importantes para hacer frente a la difícil situación fiscal. Además de implementar medidas para abordar las limitaciones de liquidez a corto plazo, se han aprobado leyes para aumentar la tasa del IVA (del 12 al 15%), dejar sin efecto la reducción gradual del Impuesto a la Salida de Divisas, fomentar la industria turística, promover la atracción de inversión extranjera, fomento de trabajo y la reactivación económica. De igual manera, se han considerado propuestas para focalizar los subsidios a los combustibles y recortar gastos corrientes.

El país requiere recuperar la confianza de los mercados de capitales y generar amortiguadores fiscales. También, el sector público requiere reducir su dependencia del

sector petrolero que, al tiempo de ser afectado por la maduración de los pozos e inversión insuficiente, ahora tiene que encarar la decisión de un referéndum para frenar las operaciones en el parque nacional Yasuní.

Sociales (S):

Tendencias y preferencias de los consumidores hacia una alimentación saludable y sostenible de la comida vegana ha aumentado. En este punto se puede señalar a Vistazo que en una publicación del año 2022 indica que, el mercado ecuatoriano es un buen nicho para los productos veganos, que según datos de la investigadora de mercados Kantar, el consumo de productos basados en proteína vegetal como alternativa a los alimentos de origen animal aumentará 14% hasta el 2035. Los sustitutos vegetales de los lácteos son los de mayor proyección. Asimismo, de acuerdo con Primicias (2022), la consultora de consumo Kantar, dice que el 42% de los hogares en Ecuador se está preocupando más por su salud; en el primer semestre de 2022, aumentó la compra de productos saludables en el segmento de 'retail' o consumo masivo. Las ventas de cereales light y de granola, de galletas saludables y de edulcorantes están al alza. Así como las de pan integral y bebidas vegetales.

Existen un uso de productos nacionales para apoyar a los agricultores ecuatorianos, en donde se comienza a mover la economía, esto a través de estrategias para apoyar a los agricultores ecuatorianos, para así llevar más progreso al campo, analizaron el vicepresidente del Ecuador, Otto Sonnenholzner; el ministro de Agricultura y Ganadería, Xavier Lazo; conjuntamente con autoridades de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Programa Mundial de Alimentos (PMA), Centro de Inversiones de la FAO, la División de Economía del Desarrollo Agrícola (ESA) desde el año 2020 por medio del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

Hay un mayor interés al promover los derechos de los animales, la naturaleza y la sociedad; de acuerdo con el Capítulo II de Principios y Enfoques, en el artículo 4.- Principios. - La aplicación de la presente ley se regirá por los siguientes principios, sin perjuicio de otros establecidos en la Constitución de la República y los instrumentos internacionales, literal c de Corresponsabilidad indica que, se reconoce la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad, en respetar, promover y garantizar los derechos de los animales no humanos. La corresponsabilidad tiene como fundamento superar la visión antropocentrista. La sociedad, la familia y la comunidad, son

responsables de participar de las acciones, planes y programas para la erradicación de cualquier forma de violencia, maltrato, acto de crueldad, negligencia y degradación contra los animales no humanos de acuerdo con la Corte Constitucional.

Cambios en los hábitos de consumo y la demanda de opciones veganas, que de acuerdo con el diario El Universo (2021), aumenta demanda de productos vegetarianos y veganos en Ecuador; marcas preparan nuevas propuestas; el incremento de la demanda del sector oscila entre el 10% y el 40% durante la pandemia, y muchos de estos productos se exhiben en las principales cadenas de supermercados del país.

Conciencia sobre el bienestar animal y la sostenibilidad ambiental en la sociedad, de acuerdo con esto, la Asociación Ecuatoriana de Bienestar Animal (2023) tiene como misión promover el bienestar animal a nivel nacional, preservando la seguridad alimentaria y las actividades interrelacionadas con esta materia, con esta se busca un desarrollo sostenible en cuanto a la integración y promoción de prácticas empresariales y gubernamentales basadas en criterios ambientales, sociales de gobierno corporativo (ESG). Estos principios no solo responden a una creciente conciencia global sobre la necesidad de preservar el medio ambiente y fomentar sociedades justas, sino que también se alinean estrechamente con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de las naciones unidas para el año 2030.

Ecológicos (E):

Regulaciones ambientales que afecten la producción y distribución de alimentos veganos. ambiental en todos los procesos vinculados, las ISO 14.041 y 14.044 que establecen parámetros para reducir el impacto ambiental en todos los procesos vinculados, incluyendo ciertos aspectos como el diseño del producto, el uso de materias primas, los aspectos operacionales y el reciclaje (Lacaze, 2008).

Tendencias hacia la sostenibilidad y la preferencia por negocios con prácticas eco-amigables mediante la aplicación del compostaje para la gestión de los residuos orgánicos.

Disponibilidad y acceso a ingredientes sostenibles y locales, en este caso, el Programa Conjunto (PC) tiene como objetivo “contribuir al fortalecimiento de los sistemas alimentarios locales, el acceso a alimentos sanos, nutritivos e inocuos y la nutrición de las familias, en el marco de la Estrategia Nacional de cambio de la Matriz Productiva del Ecuador” (Sustainable Development Goals Fund).

4.4.3. Productos o tecnologías complementarios.

Tecnológicos (T):

Avances tecnológicos en la industria de alimentos y su impacto en la preparación y distribución de los diferentes platos de opciones veganas. una correcta aplicación de las técnicas culinarias, como: el asado, salteado, cocción al vapor y fermentación, permiten mantener activos los nutrientes de las materias primas utilizada, pues los procesos térmicos aplicado no ocasionan daños en la composición química, de tal forma que las proteínas, presentes en la materia prima vegetal se conserven durante la transformación en múltiples subproductos veganos y vegetarianos (González y Manobanda, 2024).

Uso de tecnologías de marketing digital para llegar a un público más amplio, a través de página web y redes sociales. Con una tasa de penetración de Internet del 83,6% de la población total a principios de 2024, el panorama digital en el país está más vibrante que nunca, 571 mil personas, lo que representa un aumento del 3,9% entre enero de 2023 y enero de 2024. El 76% de los consumidores ecuatorianos navegan y realizan compras a través de las redes sociales; esta estadística revela el poder indiscutible de las plataformas sociales como Facebook, Instagram y TikTok como canales clave para llegar a tu audiencia objetivo (Símbolo Agencia Digital, s.f.).

Posibles innovaciones que mejoren la eficiencia operativa o la calidad de los productos, mediante una aplicación digital para agilizar los pedidos y las entregas; en cuanto a las innovaciones, se puede crear una aplicación móvil donde los clientes puedan realizar sus pedidos. En cuanto a innovaciones con la calidad de productos, el movimiento moderno basado en plantas está marcado por nuevas demandas de sabor y una nueva gama de aplicaciones. Los consumidores de hoy quieren alimentos de origen vegetal que se vean y sepan tan bien como sus contrapartes de origen animal. Y están cumpliendo su deseo. Gracias a las innovaciones en la fabricación de alimentos, los productos de origen vegetal son más deliciosos que nunca, lo que contribuye a su creciente popularidad (Bluegrass Ingredients, s.f.).

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1. Descripción del mercado potencial, cuantificado.

El mercado potencial se divide en los siguientes grupos:

- **Veganos y vegetarianos:** Personas que siguen una dieta vegana o vegetariana y buscan opciones alimenticias acordes con sus valores.
- **Salud consciente:** Individuos interesados en mantener un estilo de vida saludable y optar por alternativas más nutritivas.
- **Flexitarianos:** Personas que buscan reducir su consumo de productos de origen animal y explorar opciones veganas.

5.2. Mercado objetivo resultado de la segmentación, cuota de mercado de la empresa.

5.2.1. Investigación de Mercado: Mercado objetivo, tamaño de la muestra para la investigación, metodología de investigación cuantitativa y/o cualitativa, resultados.

El mercado objetivo es la población de Guayaquil, que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023) es de 2.746.403. Se toma el nivel de confianza del 95%, de lo cual el valor de Z es de 1,96; además el margen de error es de 5%.

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = muestra.

N = población.

Z = parámetro estadístico que depende el nivel de confianza.

e = error de estimación máximo aceptado.

p = probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito).

$q = (1 - p)$ = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

$$n = \frac{2746403 \cdot (1.96^2) \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05^2) \cdot (2746403 - 1) \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 384$$

Para este estudio se realizaron un estudio cualitativo y un estudio cuantitativo. En sí, el estudio cualitativo ayuda a entender mejor el perfil del segmento al que se quiere llegar. Posterior a esto, se realiza un estudio cuantitativo con el perfilamiento del segmento obtenido en el primer estudio. Así mismo, se realiza una segmentación por actividad, edad, nivel socioeconómico, ubicación, ingresos, hábitos, estilos de vida, volumen de compras, conductas de compra.

5.2.1.1. Resultados estudio cualitativo

– Entrevistas Grupo Focal Consumidores

Las personas se motivan a elegir comida vegana porque cubre de mejor manera las restricciones alimenticias si quieren tener nuevas opciones de alimentación disponibles. Los aspectos que más valoran en un restaurante de comida vegana es el sabor, se puede comer de manera variada con ingredientes saludables y con una buena sazón. En cuanto a la experiencia de los restaurantes veganos, los platos son deliciosos y la presentación es muy sana, pero se considera que este tipo de comida es para personas de clase media y media alta. Los platos e ingredientes que se esperan en un restaurante son: soya, tofu, cosas cremosas con vegetales, quesos vecinos y platos típicas de la localidad realizadas a base de ingredientes veganos. Además, el servicio al cliente en estos restaurantes es muy bueno; y puede ser así que haya personas que tengan alergia a algún ingrediente en la preparación de los platos y sean más calmados y serenos ya que no atienden a mucha gente durante el día.

Es importante además mejorar la huella de carbono de cada una de las personas y una forma de lograrlo es a partir de una alimentación sustentable, basada en plantas; ya que tan solo con suspender el consumo de carne se reduce el impacto del medio ambiente. Con esto, la relación calidad-precio debe cumplir, mientras las personas coman rico y sepan que así podrán contribuir al medio ambiente no sentirán si existiese sobreprecio.

– Entrevista Grupo Focal Expertos en Comida Vegana

Los entrevistados no tenían experiencia o trayectoria en comida vegana, la mayoría solo comenzaron a experimentar por la contribución de este tipo de alimentación con el medio ambiente. En cuanto al mayor desafío de los restaurantes de comida vegana hoy es el tema de la inseguridad, por este motivo la mayoría de las personas prefiere preparar sus alimentos en casa. En este sentido, es importante que haya un menú especial para que la gente vegana prefiera comer fuera de casa. La evolución de la comida vegana en los

últimos tiempos sigue siendo fuerte por la tendencia a cuidarse, el crecimiento además en las perchas si ha venido creciendo en cuanto a las perchas de los supermercados.

En cuanto a las recomendaciones a los propietarios de los restaurantes de comida tradicional que deseen ofrecer opciones veganas en sus menús, es la de contar con licencias para comprar las recetas o comprar los productos congelados. Adicionalmente los restaurantes de comida vegana pueden promover prácticas más sostenibles como la de predicar con el ejemplo en cuanto a reciclar los residuos con el que pueden realizar abono orgánico, usos de sorbetes metálicos y plásticos degradables.

Finalmente, las fuentes de inspiración al crear nuevas recetas veganas es inspirarse en la comida normal y tradicional cambiando por ingredientes veganos. El futuro de la comida vegana en la industria alimentaria va creciendo en cuanto al cultivo y consumo de carne que se hace en base a prototipos de carne elaborada en laboratorios veganos.

– **Entrevista Grupo Focal Mercado Objetivo**

Por los resultados obtenidos, el motivo para elegir comida vegana fuera de casa es querer darse un gusto, por experimentar una comida diferente, ya que los restaurantes pueden ofrecer platos hechos con ingredientes no disponibles en la cocina y que no se los compraría en casa porque no se sabría que se hagan recetas. Además, en los restaurantes de comida vegana tienen ya la técnica en la preparación de platos que quizás en casa no se los podría realizar porque pueden ser mucho más elaborados como algún postre. Con esto la mayoría de las personas comen comida vegana una vez a la semana.

El aspecto primordial que interesa más para elegir un restaurante de comida vegana es el sabor y la variedad en cuanto a que comer saludable debe ser rico, además que con esto se ayuda a preservar el medio ambiente. En cuanto a los platos o ingrediente en particular que se disfrute de la comida vegana son los postres y los embutidos.

Los valores influyen en la elección de la comida vegana es muy importante en cuanto a lo moral espiritual, ya que esto se entiende como alimentarse de la energía de la comida, en donde no se come sufrimiento en cuanto a los animales.

Los desafíos que se ha encontrado en cuanto a comer fuera como persona interesada en la comida vegana son las ubicaciones que tienen los restaurantes de comida vegana y las pocas opciones que se tienen. Es importante además que los platos de comida vegana sean visualmente atractivos, desde el emplatado. Finalmente, la información que sería

bueno encontrar en un menú de restaurante de comida vegana es para saber qué sirve la persona.

5.2.1.2. Resultados estudio cuantitativo

En base a los resultados de la encuesta realizada para el presente trabajo, se encontró que el segmento del mercado potencial son mujeres de 28 a 43 años, solteras, empleadas de tiempo completo, que cuentan con universidad finalizada. Además, existe una fuerte concentración en la parroquia Tarqui, con nivel de ingresos de \$461 - \$921, donde la frecuencia de consumo de comida vegana fuera de hogar es ocasionalmente. La probabilidad de que estén dispuestas a consumir alimentos veganos es neutral, los factores que influyen en la decisión de compra de productos veganos es la variedad que se tenga y lo que los motiva a probar un nuevo restaurante de comida vegana es la recomendación de amigos / familiares.

6. MODELO DE NEGOCIOS FRANQUICIA

6.1. Estructura de la franquicia

6.1.1. Franquiciante

Es una persona física o jurídica que desarrolla un negocio basado en un producto o servicio, y que, tras testar el concepto en locales propios, toma la decisión de hacerlo crecer mediante la concesión de franquicias, después de haber analizado y estudiado que realmente es franquiciable, puesto que aporta novedad y se diferencia de lo ya existente en el mercado (Asociación Española de la Franquicia, s.f.).

Responsabilidades del franquiciante:

- Desarrollar y mejorar el modelo de negocio.
- Proporcionar capacitación y soporte continuo.
- Controlar la calidad y el cumplimiento de estándares.
- Manejar el marketing y la publicidad a nivel corporativo.
- Proteger la marca y sus activos legales.

6.1.2. Franquiciado

Es una persona que ha decidido entrar a formar parte del sistema de franquicias, incorporándose a una red. Convertirse en franquiciado significa gestionar un negocio, ser un empresario independiente, lo cual supone que se han de asumir responsabilidades, tener un control sobre aspectos determinantes como gastos e ingresos, contratación de personal, hacer balances, previsiones, entre otros (Asociación Española de la Franquicia, s.f.).

Responsabilidades del franquiciado:

- Cumplir con las directrices operativas y estándares establecidos por el franquiciante.
- Manejar las operaciones diarias del negocio.
- Pagar las regalías (royalties) y otras tarifas acordadas.
- Promover la marca localmente y cumplir con los objetivos financieros.

6.1.3. Contrato de Franquicia

Es el contrato a través del cual, una empresa –franquiciadora- cede a otra persona jurídica o física –franquiciado- el derecho a explotar un sistema de comercialidad propio de unos productos o servicios (Garrido & Doñaque, s.f.).

Cláusulas clave

- Derechos de uso de la marca y el sistema de negocio.
- Obligaciones financieras del franquiciado.
- Soporte y formación proporcionados por el franquiciante.
- Estándares operativos y de calidad.
- Resolución de disputas y terminación del contrato.

6.1.4. Expansión

La franquicia puede expandirse a través de la apertura de nuevas unidades franquiciadas en diferentes territorios. Algunas franquicias permiten que los franquiciados abran varias unidades en diferentes ubicaciones (franquicias multilocales o máster franquicias).

6.1.5. Soporte y Capacitación

Programa de formación inicial: Proporcionado por el franquiciante, cubre aspectos esenciales como la operación diaria del negocio, servicio al cliente, gestión financiera y uso de sistemas.

Soporte continuo: Incluye visitas de supervisión, asistencia técnica, actualizaciones de sistemas, marketing, nuevas recetas o productos y mejoras operativas.

Red de franquiciados: A menudo existe una red o comunidad de franquiciados que se comunican entre sí y con el franquiciante para compartir experiencias y consejos.

6.1.6. Operaciones y Control de Calidad

Estándares operativos: El franquiciante establece procedimientos y guías que todos los franquiciados deben seguir para mantener la consistencia de la marca. Esto incluye recetas, horarios de operación, estándares de servicio, limpieza y presentación del producto.

Auditorías y supervisión: El franquiciante supervisa el cumplimiento de los estándares a través de auditorías regulares y visitas a los locales de los franquiciados. Estas revisiones aseguran que se mantengan los niveles de calidad y cumplimiento de la marca.

6.1.7. Marketing y Publicidad

Campañas nacionales y locales: El franquiciante suele manejar las campañas de marketing y publicidad a nivel nacional o regional, mientras que los franquiciados son responsables de las promociones locales dentro de su territorio.

Fondo de marketing: Los franquiciados pueden contribuir a un fondo de marketing común que se utiliza para financiar las campañas publicitarias, garantizando una presencia constante y coordinada de la marca.

6.1.8. Sistemas de Tecnología

Sistemas de punto de venta (POS): Los franquiciados utilizan sistemas de tecnología estandarizados proporcionados por el franquiciante, como software de punto de venta, herramientas de gestión de inventario y sistemas de contabilidad.

Gestión centralizada: Estos sistemas permiten al franquiciante tener visibilidad sobre las operaciones y el rendimiento de los franquiciados, lo que facilita la supervisión y la toma de decisiones estratégicas.

6.1.9. Regalías y Cuotas

Regalías periódicas: El franquiciado paga al franquiciante un porcentaje de las ventas brutas del negocio, conocido como regalía.

Cuotas de publicidad: Generalmente, el franquiciado también contribuye a un fondo de publicidad y marketing con un porcentaje adicional de las ventas, que puede variar entre un 1% y un 3%.

Cuotas adicionales: Pueden incluir tarifas por capacitación, renovación de contrato o el suministro de productos y equipos.

6.1.10. Mantenimiento de la Propiedad Intelectual

Protección de la marca y propiedad intelectual: El franquiciante se encarga de mantener la propiedad intelectual, incluyendo el registro de marcas, patentes y derechos de autor. Asegura que todos los franquiciados cumplan con las normativas legales para proteger la marca.

6.2. Ingresos financieros para el franquiciante

Los ingresos financieros para el franquiciante de un restaurante de comida vegana pueden provenir de diversas fuentes, principalmente a través de las siguientes vías:

6.2.1. Cuota Inicial de Franquicia

Derecho de entrada: Es una tarifa que el franquiciado paga al principio para obtener la licencia y el derecho a usar la marca y el modelo de negocio del franquiciante. Esta cuota puede variar dependiendo de la marca, la ubicación y otros factores.

6.2.2. Regalías (Royalty Fees)

Ingresos recurrentes: Generalmente, el franquiciado paga al franquiciante un porcentaje de sus ingresos brutos de manera periódica (mensual o trimestral).

6.2.3. Cuotas de Publicidad y Marketing

El franquiciante puede recibir pagos para financiar campañas publicitarias o de marketing a nivel nacional o regional. Estas cuotas suelen ser un porcentaje de las ventas brutas del franquiciado.

6.2.4. Ventas de Productos o Servicios

Suministros y productos exclusivos: El franquiciante puede vender productos o insumos específicos al franquiciado (como ingredientes veganos especiales, empaques o equipos). El margen de ganancia de estos productos también constituye una fuente de ingresos.

6.2.5. Cuotas de Capacitación y Asesoría

El franquiciante puede cobrar por la formación inicial y continua, así como por la asistencia técnica o asesoramiento en la operación del restaurante.

6.2.6. Expansión y Crecimiento

Derechos de expansión: En algunos casos, si el franquiciado desea abrir más locales, pagará cuotas adicionales para tener el derecho de abrir nuevas ubicaciones dentro de una región determinada.

6.2.7. Renovación de Contratos

Al finalizar el contrato inicial de franquicia (que suele durar entre 5 y 10 años), el franquiciante puede recibir ingresos de renovación de contrato.

Estos ingresos permiten al franquiciante sostener su modelo de negocio y continuar brindando soporte, marketing y desarrollo de marca para los franquiciados.

6.3. Modelo de Franquicia Restaurante *En Serio Es Vegano*

6.3.1. Visión y Filosofía

Visión: Ser la principal franquicia de restaurantes veganos a nivel nacional, siendo reconocidos por nuestro compromiso con el medio ambiente, excelencia gastronómica y nuestra contribución a la transformación positiva de la industria de alimentos y bebidas.

Filosofía: Basada en la sostenibilidad, respeto por los animales y la promoción de un estilo de vida saludable a través de alimentos 100% veganos, orgánicos y locales.

6.3.2. Concepto del Restaurante

- **Tipo de cocina:** Cocina vegana basada en ingredientes frescos, de origen local y orgánico. El menú incluye hamburguesas veganas, wraps, ensaladas, bowls, batidos, y postres sin productos animales.
- **Ambiente:** Decoración moderna y minimalista con enfoque en la sostenibilidad (mobiliario de materiales reciclados, luces LED, sistemas de ahorro energético).
- **Mercado objetivo:** Jóvenes profesionales, familias preocupadas por su salud, vegetarianos, veganos y personas interesadas en reducir su consumo de carne.

6.3.3. Estructura del Modelo de Franquicia

Franquiciante

Rol: Controla y supervisa la operación global de la franquicia, proporciona soporte continuo a los franquiciados, gestiona la marca y la estrategia de marketing a nivel nacional.

Responsabilidades:

- Establecer estándares de operación, calidad y servicio.
- Proveer programas de formación inicial y continua.
- Supervisar el cumplimiento de las normativas y garantizar que cada local se alinee con la misión de sostenibilidad y ética vegana.
- Proteger la propiedad intelectual, incluyendo las recetas exclusivas y el uso de la marca.

Franquiciado

Rol: Operar un restaurante de "*En Serio Es Vegano*" siguiendo los lineamientos del franquiciante. Es responsable de la gestión diaria del negocio.

Responsabilidades:

- Mantener los estándares de calidad, servicio y limpieza según el manual operativo.
- Gestionar el personal y garantizar un ambiente de trabajo que refleje los valores éticos de la marca.
- Pagar regalías y cuotas de marketing de acuerdo con el contrato de franquicia.
- Promocionar el restaurante a nivel local a través de iniciativas de marketing comunitario.

6.3.4. Inversión Inicial y Tarifas

Cuota de Franquicia

Derecho de entrada: \$15000 USD, que cubre el derecho a utilizar la marca y el modelo de negocio, así como la formación inicial y asistencia en la apertura del restaurante.

Inversión Total Estimada

Inversión inicial: Entre \$20,000 y \$30,000 USD dependiendo de la ubicación, tamaño del local y las condiciones del mercado local.

Incluye:

Remodelación y adecuación del local.

Equipamiento de cocina especializado (hornos, licuadoras industriales, estaciones de ensaladas, etc.).

Mobiliario (mesas, sillas, mostradores).

Señalización y materiales de marketing.

– **Regalías**

Tasa de regalías: 6% de las ventas brutas mensuales del restaurante.

– **Fondo de Marketing Nacional**

Cuota de marketing: 2% de las ventas brutas mensuales, que se destina a campañas de marketing nacionales y regionales.

6.3.5. Apoyo y Capacitación

Capacitación Inicial

Duración: 4 semanas de formación intensiva.

Contenido:

- Gestión del restaurante (finanzas, inventario, control de costos).
- Preparación de alimentos siguiendo las recetas exclusivas de *En Serio Es Vegano*.
- Capacitación en servicio al cliente, incluyendo la filosofía de atención amigable y centrada en el cliente.
- Sistemas de tecnología, incluyendo el software de punto de venta (POS) y gestión de inventario.

Soporte Continuo

- **Asistencia en la apertura:** Un equipo de apertura de *En Serio Es Vegano* estará presente durante las primeras dos semanas de operación para asegurar una transición fluida.

- **Visitas regulares:** El franquiciante realiza visitas mensuales para monitorear las operaciones y brindar asesoramiento.
- **Asistencia técnica:** Línea de soporte técnico disponible 24/7 para resolver problemas con el equipo o software.

6.3.6. Menú Estándar

Se comparte todo el menú con el personal de las recetas del menú como:

Hamburguesa Vegana: hecha a base de garbanzos y quinoa, con salsa especial casera y vegetales orgánicos.

Ensaladas: con col rizada, aguacate, garbanzos, semillas de chía y aderezo de tahini.

Bowl: con quinoa, tofu marinado, brócoli al vapor, zanahorias y salsa de maní.

Postres: mousse de chocolate con aguacate, endulzado con jarabe de agave.

Batidos: con espinacas, plátano, leche de almendras y proteína vegana.

6.3.7. Operaciones Diarias

- **Horarios**

Operación diaria: De 11:00 AM a 10:00 PM.

Días de mayor demanda: Fin de semana y días festivos.

Gestión del Personal

Número de empleados: Entre 5 y 8 empleados por local, incluidos cocineros, personal de servicio y gerentes.

Uniformes: Camisetas y delantales de algodón orgánico, reflejando el compromiso de la marca con la sostenibilidad.

- **Control de Calidad**

Auditorías: Inspecciones cada 2 meses para evaluar la calidad de los alimentos, el servicio al cliente y la limpieza.

6.3.8. Marketing y Promoción

- **Estrategia de Marketing**

Campañas a nivel nacional: Publicidad digital, redes sociales, y colaboraciones con influencers del ámbito vegano y sostenible.

Fidelización del cliente: Programa de membresía donde los clientes acumulan puntos por cada compra y reciben descuentos especiales en productos nuevos.

6.3.9. Sostenibilidad y Responsabilidad Social

– **Prácticas Sostenibles:**

Uso de empaques biodegradables y compostables.

Reducción de desperdicios alimenticios mediante donaciones de alimentos y compostaje.

Asociación con proveedores locales para minimizar la huella de carbono.

– **Responsabilidad Social:**

El 1% de las ventas anuales se dona a organizaciones que promueven los derechos de los animales y la sostenibilidad medioambiental.

7. ESTRATEGIA COMERCIAL

7.1. Estrategia Genérica: Diferenciación o Precio.

De acuerdo con Michael Porter, entre las estrategias genéricas que son de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria, se habla de la diferenciación o precio. A veces una compañía utiliza exitosamente más de una estrategia, para realizar eficazmente alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacional que se diluirán si existen vanos objetivos primarios. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

La estrategia genérica que se plantea para *En Serio Es Vegano* es la de diferenciación; en este caso, el menú que se ofrezca siempre sea percibido como distinto y único en cuanto al sabor y preparación.

Hipótesis: El restaurante *En Serio es Vegano*, presenta un menú propio y variado, con platos veganos y platos típicos de la región preparados con ingredientes basados en plantas y orgánicos que los caracterizan, para aumentar el boleto promedio por cliente un 12% en el próximo trimestre.

Las fuentes que incluirán para la diferenciación son:

- **Tendencias en alimentación y restaurantes:** A través de consulta de informes recientes de empresas de análisis de mercado como Nielsen sobre el crecimiento y tendencias del mercado vegano; además de estar pendiente de artículos de revistas que cubren tendencias en alimentación, incluyendo la popularidad de dietas veganas y basadas en plantas.
- **Beneficios de la Alimentación Vegana y Orgánica:** Esto a través de estudios científicos y revisiones académicas que analicen los beneficios para la salud de una dieta vegana y el consumo de alimentos orgánicos. Asimismo, como la revisión de informes de organizaciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS) que respalden los beneficios de las dietas basadas en plantas.
- **Estrategias de Marketing y Gestión de Restaurantes: Revisión de libros y artículos sobre marketing en la industria de la restauración o artículos sobre estrategias de marketing y aumento del tique promedio; así como los casos de estudio**

de restaurantes exitosos que han implementado menús veganos y han visto un aumento en sus ingresos.

- **Cocina Regional y Platos Típicos:** Textos especializados en la gastronomía de la región específica en la que se encuentra el restaurante, que incluyan recetas y técnicas tradicionales adaptadas a ingredientes veganos. Además, conseguir opiniones y experiencias de chefs locales que hayan experimentado con la cocina vegana y orgánica.
- **Consumo y Preferencias del Cliente:** Encuestas realizadas por empresas de investigación de mercado que analicen las preferencias y comportamientos de los consumidores locales en relación con la alimentación vegana y orgánica; análisis de reseñas en plataformas como TripAdvisor para entender la recepción de los clientes sobre opciones veganas y orgánicas en restaurantes.

7.2. Características del segmento de mercado.

- **Personas con interés y compromiso con el veganismo:** Conexión personal con un estilo de vida saludable y aprecio por la filosofía detrás de la comida vegana.
- **Experiencia en la Industria de Alimentos y Bebidas:** Experiencia previa en la gestión de restaurantes o en la industria alimentaria, haber trabajado en roles de gestión en la industria de alimentos. Conocimiento de las tendencias y demandas del mercado de comida vegana, estar al tanto de las preferencias de los clientes.
- **Habilidad para Gestionar un Negocio:** Planificación estratégica para el desarrollo y crecimiento del negocio, teniendo una gestión eficiente en los recursos y control de costos.
- **Compromiso con la Sostenibilidad:** Promover prácticas comerciales sostenibles en el tiempo y tener una conciencia ambiental compartida con el proveedor, actuando de forma ética.
- **Capacidad Financiera:** Tener un capital de inicio para cubrir costos preliminares y operativos, adicional tener el know how de las inversiones necesarias en tiempo y forma, garantizando sus finanzas.
- **Empatía y Habilidades de Servicio al Cliente:** Comunicación efectiva sobre los menús y manejo de situaciones delicadas como alergias. Empatía para comprender y satisfacer necesidades de clientes veganos y no veganos.

- **Capacidad para Adaptarse a la Innovación:** Adaptación a nuevas tendencias de consumo en el mercado vegano, sin dejar de lado el sabor de los platos o menús.
- **Habilidades de Liderazgo y Trabajo en Equipo:** Capacidad de liderar un equipo comprometido con los valores veganos y misión del negocio, la motivación y desarrollo del personal para mantener altos estándares de calidad.

7.3. Políticas de precios: franja de precios (mínimo, máximo, competencia).

La política de precios comprende y plantea que una empresa gestione los precios de sus productos o servicios para maximizar sus beneficios con la compañía.

En Serio Es Vegano

- Precio mínimo \$3,99 por plato.
- Precio máximo \$8,99 por plato.
- Precio promedio \$6,49 por plato.
- Precio estándar en platos típicos \$10,99.

Competencia

- Precio mínimo \$5,00 por plato.
- Precio máximo \$10,00 por plato.
- Precio promedio \$7,50 por plato.

El objetivo es buscar un equilibrio generado por los ingresos y lo que esta conlleva las condiciones del mercado que pasa en constante fluctuación.

7.4. Tasa de crecimiento de precios.

La tasa de crecimiento de precios requiere un foco estratégico donde se equilibra la rentabilidad y la competitividad del mercado.

En el caso de la comida vegana tiene que haber un punto medio en la satisfacción del cliente con el precio.

Los factores más importantes que pueden incidir en el crecimiento de precios son la inflación y la competencia, en el caso del primero los costos de los ingredientes pueden influir en mantener la rentabilidad y la competencia con otros restaurantes veganos es crucial con precio y calidad para establecer precios competitivos y atractivos.

7.5. Plan Comercial. Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas es una planificación por lo que una empresa debe recorrer para lograr un objetivo financiero, optimizar el control de los gastos y la reinversión del excedente, asignando recursos para cumplir las metas.

En la investigación realizada se adjunta el siguiente presupuesto de ventas proyectado para tres años:

Tabla 2: Presupuesto de ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota de mercado	7.000 platos	8.400 platos	10.080 platos	12.096 platos	14.515 platos
Precio medio	\$6,49	\$6,49	\$6,49	\$6,49	\$6,49
Ingresos por venta	\$45.430,00	\$54.516,00	\$65.419,00	\$78.503,00	\$94.202,00

Elaborado por: Autores

7.6. Política de descuentos y promociones.

Las políticas de descuentos y promociones son estrategias claves para atraer clientes, fidelizarlos y por supuesto incrementar las ventas.

Dentro de los descuentos tenemos los siguientes en *En Serio es Vegano*:

- Martes Vegano con el 15% de descuento en platos fuertes.
- Lunes a jueves con el 20% de descuento en grupos de 5 personas.

Promociones en *En Serio es Vegano*:

- El segundo lunch a mitad de precio (50%).
- After office (16h00 - 19h00) 2X1 en copa de sangría.
- Servicio delivery 2X1 en ceviches, platos fuertes, bowls y comida rápida.

7.7. Política de crédito.

La política de crédito de toda organización debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan el ciclo de cobranzas, y que comprende desde la recepción de la orden del cliente hasta el depósito bancario de la cobranza, son llevadas a cabo de la manera más eficiente de modo tal de reducir el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible y asimismo apoyar los objetivos de cash flow de la compañía (Chalupowicz). Con esto, la política de crédito al consumidor es:

- **Evaluación de Clientes:** Verificación de crédito y solicitud de estados financieros para clientes corporativos.
- **Límites de Crédito:** Límites de crédito iniciales de \$500 USD para nuevos clientes, ajustables tras revisión trimestral.
- **Condiciones de Pago:** Facturación a 30 días netos, con un descuento del 2% por pago dentro de 10 días.
- **Facturación:** Facturas enviadas por correo electrónico dentro de 24 horas posteriores al servicio.
- **Gestión de Cobranza:** Recordatorios de pago enviados siete días antes y tres días después del vencimiento.
- **Penalidades:** Cargo por mora del 1.5% mensual sobre el saldo vencido.
- **Procedimientos de Cobro:** Cuentas vencidas más de 60 días serán remitidas a una agencia de cobranza.
- **Comunicación:** Políticas de crédito incluidas en el contrato inicial y discutidas durante la primera reunión de negocio.

Implementar estas políticas de crédito ayudará a mantener un flujo de caja positivo y minimizar los riesgos de impago en tu restaurante de comida vegana.

7.8. Estrategia de publicidad y promoción.

La estrategia de publicidad en una compañía es un plan a largo plazo que una marca tiene para llegar a un público objetivo, para dar a conocer sus productos o servicios (htt1).

Dentro del plan de *En Serio Es Vegano* tenemos las siguientes estrategias de publicidad basándonos en destacar las cualidades de la comida saludable, ética y sostenibilidad:

- **Marketing digital en el sitio web:** que sea fácil de navegar, incluir el menú con fotos atractivas de los platos y testimonios de clientes.
- **Redes sociales:** utilizar plataformas como Instagram, Facebook, "X" para compartir fotos de los platos, recetas y promover promociones.
- **Colaboraciones con influencers:** colaborar con influencers veganos para generar mayor empatía con la audiencia.

Estrategias de promoción:

- **Degustación de menús:** Organizar eventos para que los comensales prueben los platos tradicionales y nuevos.
- **Happy Hour Vegano:** crear promociones puntuales por cumpleaños, por eventos como el fútbol para atraer clientes.

7.9. Estrategia de distribución: canales, puntos de venta, despacho, transporte, bodegaje, inventarios, equipos y personal.

Para un restaurante de comida vegana, una estrategia de distribución efectiva es crucial para garantizar que los productos lleguen frescos y en perfectas condiciones a los clientes en cuanto al tema del producto terminado que, como tal, son los platos (Acosta, 2017).

A continuación, se detallan las estrategias de distribución:

7.9.1. Canales

- **Restaurante físico:** El punto de venta principal donde los clientes pueden disfrutar de comidas veganas directamente en el local.
- **Delivery:** Sistema de entrega a domicilio, o a través de asociaciones con servicios de entrega como Uber Eats, Glovo, Rappi, etc.
- **Plataforma en Línea:** Aplicación móvil para pedidos en línea y reservas. Incluir opciones para recogida en el local y entrega a domicilio.
- **Mercados y Ferias Locales:** Participar en mercados y ferias de alimentos locales para promover el restaurante y vender productos.

7.9.2. Puntos de Venta

- **Local Físico:** El restaurante debe estar ubicado en un área de alto tráfico con buena visibilidad y accesibilidad.
- **Plataforma en Línea:** Aplicación móvil para pedidos en línea, donde se incluyan opciones para recogida en el local y entrega a domicilio.

7.9.3. Despacho y Transporte

- **Servicio de Entrega Propio:** Contratar y capacitar a conductores para asegurar entregas rápidas y en condiciones óptimas.
- **Servicios de Terceros:** Asociarse con plataformas de entrega como Uber Eats, Glovo, Rappi, para ampliar el alcance del servicio de entrega a domicilio.

7.9.4. Bodegaje

- **Almacén Principal:** Tener un almacén centralizado cercano al restaurante para almacenar ingredientes y productos no perecederos.
- **Cámaras de Refrigeración:** Equipar el restaurante y el almacén con cámaras de refrigeración y congelación adecuadas para conservar ingredientes frescos y productos terminados.

7.9.5. Inventarios

- **Control de Inventarios:** Utilizar un sistema de punto de venta (POS) para rastrear el uso de ingredientes y productos vendidos, integrándolo con el software de gestión de inventarios.
- **Auditorías Regulares:** Realizar auditorías de inventario periódicas para asegurar la exactitud del inventario y ajustar los niveles según la demanda.

7.9.6. Equipos

- **Equipos de Cocina:** Cocinas equipadas con electrodomésticos de alta calidad, incluyendo hornos, estufas, procesadores de alimentos, y equipos especializados para preparar platos veganos.
- **Vehículos de Entrega:** Vehículos propios para el transporte de alimentos, equipados con sistemas de refrigeración si es necesario.

7.9.7. Personal

- **Personal de Cocina:** Cocineros y ayudantes de cocina capacitados en técnicas de cocina vegana y en el uso de equipos específicos.
- **Personal de Servicio:** Meseros y personal de atención al cliente con conocimiento sobre el menú vegano y capacidad para ofrecer recomendaciones a los clientes.
- **Conductores de Entrega:** Conductores capacitados en el manejo adecuado de alimentos y en la entrega eficiente y puntual.
- **Personal Administrativo:** Personal encargado de la gestión de pedidos, relaciones con proveedores, y la coordinación logística.

7.10. Políticas de servicios preventa y postventa.

La preventa abre el un camino importante a la satisfacción del cliente para abordar de una manera adecuada, en cambio la postventa es toda acción de seguimiento que la empresa ejerce con el comprador después de haber efectuado la compra (López, 2024).

7.10.1. Preventa en *En Serio es Vegano*

- **Atención al cliente:** Capacitar al personal para ofrecer un servicio de calidad con el menú, ingredientes, alergias de alimentos.
- **Reservas:** Garantizar una recepción cordial para que la reservas sean fluidas y sin mal entendidos.
- **Personalizar el servicio:** los menús se pueden modificar a los existentes para brindar un mejor servicio individual.

7.10.2. Postventa en *En Serio es Vegano*

- **Seguimiento y feedback:** Solicitar retroalimentación a los clientes después de la experiencia, puede ser personalizado, por encuestas o comentarios en redes sociales.
- **Programas de fidelización:** Implementar programas de fidelización para recompensar a los clientes con membresías, tarjeta o puntos acumulativos.
- **Buzón de quejas:** Tener un buzón de quejas para poder mejorar el servicio o el menú.

8. ANÁLISIS TÉCNICO

8.1. Análisis técnico y especificaciones del producto o servicio.

Para realizar un análisis técnico y especificar un producto en el ámbito de las recetas de platos de comida vegana, hay varios aspectos a considerar, incluyendo ingredientes, valor nutricional, proceso de preparación, y sostenibilidad. Aquí tienes un desglose detallado de lo que podría incluirse en dicho análisis:

8.1.1. Ingredientes

Listado de Ingredientes

Verduras: Espinacas, brócoli, zanahorias, calabacín, etc.

Legumbres: Lentejas, garbanzos, frijoles, etc.

Granos: Quinoa, arroz integral, avena, etc.

Frutas: Manzanas, plátanos, bayas, etc.

Frutos secos y semillas: Almendras, nueces, semillas de chía, etc.

Sustitutos de carne: Tofu, tempeh, seitán.

Sustitutos de lácteos: Leche de almendra, leche de soya, yogur de coco.

Fuentes y Calidad de Ingredientes

Ingredientes orgánicos: Para poder minimizar la exposición a pesticidas.

Ingredientes locales: Promover el uso de estos ingredientes para reducir la huella de carbono.

8.1.2. Valor Nutricional

Macronutrientes

Proteínas: Identificar las fuentes de proteínas vegetales.

Carbohidratos: Incluir carbohidratos complejos para energía sostenida.

Grasas: Utilizar grasas saludables como aceite de oliva, aguacate y frutos secos.

Micronutrientes

Vitaminas: B12, D, A, C, y E.

Minerales: Calcio, hierro, zinc y magnesio son esenciales.

Calorías

Proporcionar un desglose calórico de cada receta para ayudar a la planificación de dietas.

8.1.3. Proceso de Preparación

Instrucciones Detalladas

Pasos claros y concisos para preparar cada plato.

Tiempo de preparación y cocción.

Listado de utensilios y electrodomésticos necesarios.

Explicación de técnicas específicas como saltar, hornear, hervir, etc.

8.1.4. Sostenibilidad

Impacto Ambiental

Evaluación de la huella de carbono de los ingredientes utilizados.

Promoción de prácticas sostenibles, como el uso de ingredientes de temporada.

Desperdicio de Alimentos

Sugerencias para reducir el desperdicio de alimentos, como reutilizar sobras, realizar abono orgánico, etc.

Empaque y Almacenamiento

Consejos sobre cómo almacenar los ingredientes y las sobras para prolongar su vida útil.

8.2. Etapa de investigación y desarrollo.

La investigación y desarrollo, más conocida popularmente como I+D, se ha convertido en una de las actividades más importantes de nuestra sociedad durante las últimas décadas. Las empresas y gobiernos de todo el mundo son conscientes de la importancia de obtener nuevos conocimientos que permitan seguir desarrollando nuevas soluciones (Santander, 2020). La etapa de investigación y desarrollo (I+D) de las recetas de platos de comida vegana es crucial para asegurar que los productos sean atractivos, nutricionalmente equilibrados, y sostenibles. A continuación, se detalla un proceso típico de I+D para recetas veganas:

8.2.1. Investigación

– Análisis de Mercado

Identificar las tendencias actuales en el mercado vegano, incluyendo ingredientes populares, estilos de cocina, y preferencias de los consumidores.

Estudiar los productos existentes en el mercado, analizar sus puntos fuertes y débiles, y encontrar oportunidades para innovar.

– Investigación Nutricional

Asegurar que las recetas cumplan con los requerimientos nutricionales de una dieta vegana equilibrada.

Investigar nuevos ingredientes veganos que puedan aportar beneficios nutricionales o mejorar la textura y sabor de las recetas.

8.2.2. Desarrollo de Recetas

– Ideación y Brainstorming

Generar ideas para nuevas recetas considerando la investigación previa y las tendencias del mercado.

Incluir a chefs, nutricionistas y otros expertos para contribuir con ideas y enfoques diferentes.

– Pruebas de Cocina

Crear prototipos de las recetas iniciales.

Realizar pruebas de sabor con un grupo diverso de personas para obtener retroalimentación sobre el sabor, la textura y la presentación.

– Optimización de Recetas

Basarse en la retroalimentación recibida para ajustar y mejorar las recetas.

Asegurarse de que las recetas finales sean nutricionalmente equilibradas.

8.2.3. Validación y Verificación

– Pruebas de Consistencia

Evaluar la estabilidad de los ingredientes y las recetas a lo largo del tiempo, considerando factores como la frescura y la vida útil.

– Evaluación Sensorial

Realizar encuestas o estudios de mercado para medir la aceptación de las recetas por parte de los consumidores.

– Ajustes Finales

Realizar los ajustes finales basados en la retroalimentación obtenida en la etapa de validación.

Asegurarse de que las recetas cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

8.2.4. Documentación y Capacitación

– Documentación de Recetas

Crear documentación detallada para cada receta, incluyendo ingredientes, cantidades, pasos de preparación y tiempos de cocción.

– Capacitación

Capacitar al personal de cocina sobre las nuevas recetas, incluyendo técnicas de preparación y presentación.

Desarrollar un manual de procedimientos que incluya todas las recetas y procesos estandarizados.

8.2.5. Lanzamiento, Monitoreo y Retroalimentación

– Lanzamiento de Productos

Planificar campañas de marketing y promociones para el lanzamiento de las nuevas recetas.

Asegurar una distribución eficiente para que los productos lleguen frescos a los consumidores.

Recopilar retroalimentación continua de los consumidores sobre los nuevos productos, y así poder mejorarlas basadas en la retroalimentación y las tendencias emergentes del mercado.

8.3. Pruebas piloto.

Las pruebas piloto de las recetas de platos de comida vegana son esenciales para validar la viabilidad y aceptación de las recetas antes de su lanzamiento comercial. A continuación, se describen los pasos para llevar a cabo las pruebas piloto de recetas veganas:

8.3.1. Planificación de las Pruebas Piloto

Objetivo Claro

Validar el sabor, la textura, la apariencia, y la aceptación general de las recetas.

Selección de Recetas

Seleccionar un conjunto representativo de recetas que reflejen la variedad del menú vegano: tacos de champiñones, bowl mexicano, pasta boloñesa con pan de ajo, hotdog.

Identificación de Recursos

Asegurar la disponibilidad de todos los ingredientes y suministros necesarios para preparar las recetas seleccionadas.

Identificar el equipo de cocina y el personal que participará en la preparación y evaluación de las recetas.

8.3.2. Preparación y Ejecución

Preparación de las Recetas

Preparar las recetas siguiendo estrictamente las instrucciones documentadas para asegurar consistencia, siguiendo los tiempos de preparación.

Degustaciones

Formar un panel de degustación interno compuesto por chefs, nutricionistas, empleados y consumidores para realizar una evaluación preliminar.

Utilizar criterios estandarizados para evaluar el sabor, la textura, la apariencia, el aroma y la presentación.

Ajustes y Refinamientos

Recoger y analizar el feedback del panel interno.

Realizar ajustes a las recetas en función del feedback recibido y repetir las pruebas si es necesario.

8.3.3. Evaluación de Resultados

Análisis Cuantitativo y Cualitativo

Evaluar datos numéricos, como puntuaciones de satisfacción y preferencias; así como analizar comentarios y sugerencias detalladas proporcionadas por los participantes.

Identificación de Mejoras

Identificar áreas específicas donde las recetas pueden mejorarse, como sabor, textura, presentación, o conveniencia.

Priorizar las mejoras en función de su impacto en la aceptación del consumidor y la viabilidad técnica.

8.3.4. Implementación de Ajustes y Validación Final

Realización de Ajustes

Ajustar las recetas según los resultados del análisis.

Realizar nuevas pruebas internas y/o con consumidores si es necesario para validar los ajustes realizados.

Validación Final

Confirmar que las recetas ajustadas cumplen con los estándares de calidad y expectativas del consumidor.

Documentación

Actualizar la documentación de las recetas con las versiones finales aprobadas.

Asegurar que el personal de cocina esté capacitado en la preparación de las recetas finales.

8.3.5. Preparación para el Lanzamiento

Estrategia de Marketing

Planificar la promoción y el marketing de las nuevas recetas, destacando sus beneficios y características únicas.

Organizar eventos de lanzamiento para generar interés y atraer a los consumidores.

Distribución

Asegurar que la logística de distribución esté preparada para manejar la demanda esperada.

Establecer mecanismos para monitorear la aceptación y el desempeño de las recetas en el mercado.

Receta: Tacos de champiñones veganos

Ingredientes

- 1 paquete Champiñones enteros cortados en 4 piezas
- 1 pza Pimiento rojo o verde cortados en julianas
- 3 qts Cebolla
- 3 pzas Dientes de ajo
- 5 pzas Chile de árbol seco
- 2 tazas Espinacas picadas
- 1 pza Aguacate
- 1 pza Limón
- 12 pzas Tortilla de maíz
- 1/2 taza Frijol 1/2 taza Brócoli al vapor
- 15 ml Aceite de Oliva
- 1/2 taza Cilantro fresco

Valor Nutricional

- Calorías: 495kcal

Instrucciones

- Precalentar el horno a 200°C.
- Enjuagar la quinua bajo agua fría y cocinar con las 2 tazas de agua hasta que el agua se absorba.
- Colocar el pimiento, calabacín y zanahoria en una bandeja para hornear, rociar con 1 cucharada de aceite de oliva y asar durante 20-25 minutos.

- Mezclar la quinua cocida con las verduras asadas, espinacas y almendras.
- Aliñar con el resto del aceite de oliva, jugo de limón, sal y pimienta.

8.4. Licencias, franquicias, derechos, patentes, protección de propiedad intelectual.

En el Ecuador la protección de propiedad intelectual implica tomar en cuenta muchos aspectos legales relacionados con patentes, licencias, franquicias; con lo que se tiene:

Número de resolución: SENADI_2023_RS_7917

Trámite No. SENADI-2022-71615 de registro del signo: *En Serio Es Vegano* más logotipo.

SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELECTUALES – SENADI: DIRECCIÓN NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL.

De conformidad con el artículo 150 de la Decisión 486 de la Comunidad Andina, en concordancia con el artículo 363 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, y de la Disposición Transitoria Tercera del mismo cuerpo legal; la Dirección Nacional de Propiedad Industrial debe realizar las gestiones necesarias para garantizar la continuidad en la prestación del servicio.

En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 11 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación a la Dirección Nacional de Propiedad Industrial.

Conceder el registro de *En Serio Es Vegano* más logotipo, en su conjunto sin derechos de exclusividad sobre los términos aisladamente considerados a favor de Diego Francisco Avilés Ledergerber, que protegerá los servicios de la Clase Internacional N° 43, especificados en la solicitud.

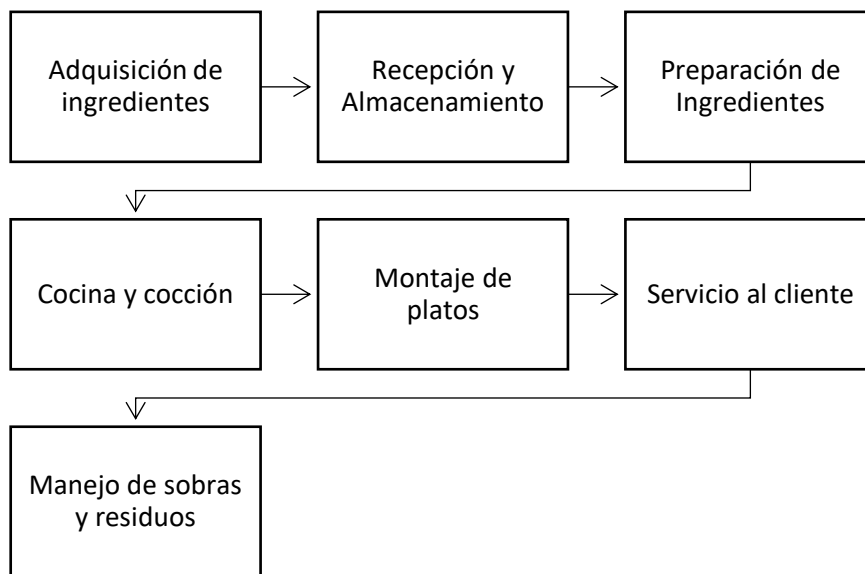
Ilustración 3: Logotipo *En Serio Es Vegano*



8.5. Diagrama del flujo de producción o del servicio.

Este diagrama de flujo tiene sus etapas que se van ejecutando mediante un proceso de flujo para ser más eficientes en el desarrollo, donde nos permite visualizar los pasos en la operación, para mejorar la experiencia del cliente en *En Serio es Vegano*.

Ilustración 4: Diagrama de flujo



Elaborado por: Autores

8.6. Materias primas e insumos: Ciclo de vida.

El ciclo de vida de materias primas en el proceso de transformación en la preparación implica la eficiencia del restaurante, a continuación, detallamos el ciclo de vida:

Tabla 3: Materia prima por mes

	Precio	Cantidad	Precio Total
Chocho	\$2,67	10	\$26,70
Palmito	\$5,56	6	\$33,36
Champiñones	\$4,47	10	\$44,70
Pan pita	\$2,57	6	\$15,42
Zanahoria	\$1,00	5	\$5,00
Apio	\$1,25	5	\$6,25
Verde	\$10,00	5	\$50,00
Fréjol negro	\$2,10	5	\$10,50

Maíz dulce	\$2,60	6	\$15,60
Ajonjolí	\$1,00	2	\$2,00
Pasta	\$4,00	4	\$16,00
Arroz	\$0,60	12	\$7,20
Papa	\$0,60	5	\$3,00
Vainitas	\$1,30	5	\$6,50
Lenteja	\$1,00	12	\$12,00
Quinoa	\$1,20	4	\$4,80
Leche de almendras	\$2,50	10	\$25,00
Arroz integral	\$2,00	8	\$16,00
Total	\$46,42	120	\$300,03

Elaborado por: Autores

Tabla 4: Materiales indirectos por mes

Descripción	Precio Total
Productos de limpieza	\$120,00
Materiales de presentación y servicio	\$200,00
Materiales de oficina y gestión	\$50,00
Materiales de seguridad	\$25,00
Total	\$395,00

Elaborado por: Autores

8.7. Reciclaje y manejo de desechos en todas las fases del proceso productivo.

El reciclaje y el manejo de desechos en las fases del proceso productivo son esenciales en un restaurante vegano para minimizar el impacto ambiental y promover las prácticas sostenibles, detallo las fases:

Envases y embalajes: reciclar envases de cartón, vidrio y plástico.

Minimizar empaques: preferir ingredientes al granel para reducir la cantidad de residuos.

Desperdicio de alimentos: inventarios adecuados para prolongar la vida útil de los alimentos.

Restos de ingredientes: recolectar los residuos de los ingredientes y poderlos reutilizar para el compostaje en vertederos.

Reciclaje de metales: reciclar latas usadas en la preparación de alimentos.

Sobras de alimentos: minimizar las sobras de alimentos mediante porciones correctas.

Donación de alimentos: donar alimentos sobrantes a instituciones benéficas.

8.8. Coproductos y Subproductos.

En los coproductos y subproductos son componentes que se preparan junto al plato principal, que también pueden reciclarse o reutilizarse creativamente.

8.8.1. Coproductos

Son los materiales que se utilizan durante la producción de un alimento principal, adicional se utilizan en otras recetas, ejemplo:

- **Pulpa de frutas:** se usa en reposterías, sopas, salsas.
- **Restos de masa de pan:** se pueden transformar en snacks, palitos de pan.
- **Hummus:** se puede utilizar en los wraps o aderezos de ensaladas.

8.8.2. Subproductos

Son residuos o sobrantes que se generaron durante la preparación de los alimentos, ejemplo:

- **Cáscaras de vegetales:** pueden ser utilizadas para crear abono orgánico para el jardín del restaurante.
- **Aquafaba:** utilizado en recetas de repostería sustituyendo al huevo.
- **Restos de frutos secos:** se puede utilizar para hacer harinas de frutos secos, batidos y postres.

Al implementar una óptica en la gestión de coproductos y subproductos va a ayudar a resaltar el compromiso en la sostenibilidad y la originalidad culinaria.

8.9. Maquinarias y equipos requeridos.

Con respecto a las maquinarias y equipos que se va a necesitar para el restaurante son los siguientes:

- Estufas y hornos.
- Freidora.
- Licuadora industrial.
- Rebanadora.
- Ralladora industrial.

- Triturador de carne.
- Congelador.
- Vitrinas refrigeradas.
- Sartenes y ollas antiadherentes.
- Utensilios de cocina.
- Sistema de extracción de humo y ventilación.
- Sistema de gestión (pedidos, pagos, inventarios).

8.10. Consumos y desperdicios de materias primas e insumos.

Controlar los consumos y desperdicios de materias primas e insumos es esencial para mantener la rentabilidad y sostenibilidad de un restaurante de comida vegana. Entre algunas estrategias y prácticas recomendadas se tiene:

8.10.1. Planificación y Compras

Planificación del Menú

Proveedores de Confianza

Pedidos Justo a Tiempo

8.10.2. Gestión de Inventarios

Rotación de Inventarios (FIFO)

Inventario regular

Almacenamiento Adecuado para prolongar su vida útil

8.10.3. Preparación y Cocinado

Capacitación del Personal

Recetas Estandarizadas para garantizar consistencia y control de porciones.

Reutilización Creativa para nuevas preparaciones

8.10.4. Servicio y Sobras

Control de Porciones para evitar desperdicios.

Análisis de Ventas para tener las cantidades en función de la demanda real.

Ofrecer la opción a los clientes de llevarse las sobras en envases ecológicos.

8.10.5. Manejo de Desperdicios

Implementa un sistema de compostaje para residuos orgánicos.

Reciclaje.

Donaciones de comida que aún esté en buen estado.

8.10.6. Monitoreo y Evaluación

Registro de Desperdicios para identificar áreas de mejora.

Análisis de Datos para ajustar compras, recetas y procesos operativos.

Retroalimentación del Personal para identificar problemas y soluciones.

8.11. Controles de calidad.

Implementar controles de calidad en un restaurante de comida vegana es esencial para garantizar la satisfacción del cliente y mantener altos estándares de higiene y seguridad alimentaria. A continuación, se establece controles de calidad efectivos:

8.11.1. Selección y Recepción de Materias Primas

Proveedores Confiables que cumplan con normas de calidad y sostenibilidad.

Verifica la calidad y frescura de los ingredientes al recibirlos.

8.11.2. Almacenamiento

Almacenamiento Adecuado

Rotación con método FIFO (First In, First Out) para rotar los inventarios.

8.11.3. Preparación y Manipulación de Alimentos

Capacitación del Personal

Recetas Estandarizadas para garantizar consistencia y calidad en los platos.

8.11.4. Cocinado

Control de Temperatura

Procedimientos de Cocina

8.11.5. Limpieza y Sanitización

Programa de Limpieza con calendario establecido y uso de productos adecuados.

8.11.6. Presentación y Servicio

Presentación del Plato

Control de Porciones

8.11.7. Retroalimentación del Cliente

Encuestas de Satisfacción a los clientes

Monitoreo de Redes Sociales

8.11.8. Auditorías y Evaluaciones

Auditorías Internas

Evaluaciones Externas

8.11.9. Gestión de Incidentes

Registro de Incidentes relacionado con la calidad alimentaria.

Planes de Acción Correctiva para abordar y prevenir futuros incidentes.

8.11.10. Sustentabilidad y Ética

Uso de ingredientes Orgánicos y Locales

Prácticas Éticas y Sostenibles

9. INSTALACIONES FÍSICAS

9.1. Determinación del tamaño de planta y de localización.

El local se ubicará en Guayaquil, en Urdesa, parroquia Tarqui, porque es donde mayor está la concentración de personas que son veganos o consumen comida vegana según la encuesta realizada.

Dirección: Cedros y Carlos Cueva Tamariz

Coordenadas: -2.169107,-79.9043437

Ilustración 5: Localización Restaurante *En Serio Es Vegano*

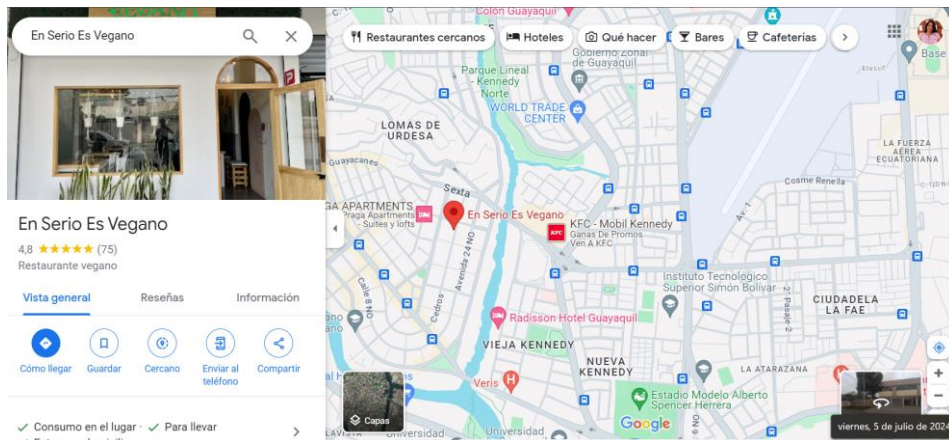
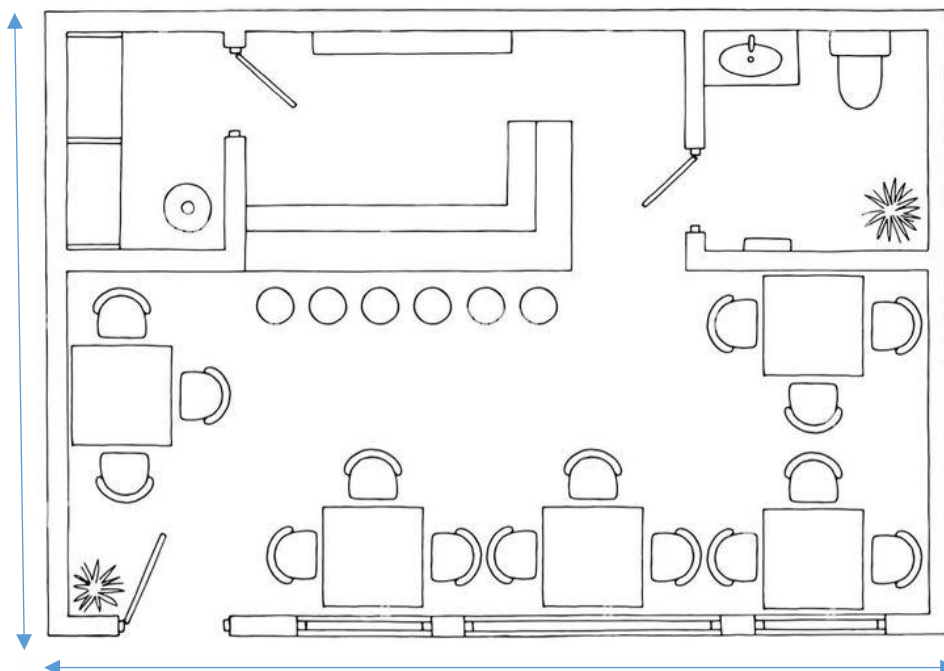


Ilustración 6: Planos Restaurante *En Serio Es Vegano*



9.2. Balance de obras físicas, maquinarias, equipos, personal, materias primas e insumos.

9.2.1. Obras Físicas

Ubicación: Cedros y Carlos Cueva Tamariz

Superficie: 50 m²

Área de comedor: 20 m²

Cocina: 16 m²

Baños: 7 m²

Almacén: 7 m²

Instalaciones

Electricidad: 220V.

Fontanería: Sistema de agua, drenajes en cocina y baños.

Ventilación: Extractores de aire en la cocina.

Aire acondicionado: Sistema centralizado en área de comedor.

Seguridad: Detectores de humo y extintores.

Mobiliario

Comedor: 6 mesas de madera con capacidad para 4 personas cada una, 24 sillas.

Cocina: Mesas de trabajo de acero inoxidable, estanterías, fregaderos.

Decoración: Lámparas colgantes, plantas decorativas, cuadros temáticos veganos.

9.2.2. Maquinarias y Equipos

Cocina

Estufas: 1 estufas de 6 quemadores cada una.

Hornos: 1 horno de convección.

Microondas: 1 microonda industrial.

Refrigeradores: 2 refrigeradores comerciales.

Congeladores: 1 congelador vertical.

Lavavajillas: 1 lavavajillas industrial.

Licadoras: 1 licuadora de alta potencia.

Procesadores de alimentos: 1 procesador industrial.

Utensilios: Juegos completos de ollas, sartenes, cuchillos, tablas de cortar, etc.

Almacén

Estanterías metálicas ajustables.

Contenedores herméticos de diversos tamaños.

Sistema de refrigeración adicional si es necesario.

9.2.3. Personal

Administrativo

1 gerente / Responsable de Marketing.

1 contador.

Cocina

1 chef especializado en cocina vegana.

1 ayudante de cocina.

Servicio

1 mesero

9.2.4. Materias Primas e Insumos

Verduras y Hortalizas

Frutas

Granos y Legumbres

Productos Proteicos

Lácteos Veganos

Harinas y Cereales

Aceites y Grasas

Condimentos y Especias

Bebidas

9.2.5. Insumos de Limpieza y Mantenimiento

Productos de limpieza

Equipos de limpieza

Suministros varios

9.3. Posición relativa con proveedores y clientes.

Relativa de proveedores

Geográfica: elegir proveedores locales para reducir los costos de transportes.

Calidad: proveedores que proporcionan productos de alta calidad para la satisfacción del cliente.

Relaciones a largo plazo: trabajar con proveedores fiables para garantizar precios más estables en el largo plazo.

Colaboración en nuevos productos: trabajar junto a proveedores para desarrollar nuevos productos veganos marcando la diferencia del restaurante.

Clientes.

Preferencias y tendencias: tener ingredientes novedosos o platos populares en las tendencias de la comida vegana.

Experiencia del cliente: tener un foco en la experiencia gastronómica empezando desde el ambiente del restaurante hasta el servicio del cliente.

Redes sociales: utilizar plataformas en redes sociales para atraer más comensales con promociones direccionadas a la comunidad vegana.

Programas de fidelización: realizar programas de fidelización mediante planes de seguimiento ejemplo: si consumes 5 platos fuertes dentro del mes presentando la factura de compra, recibirás un plato fuerte del mismo valor.

9.4. Técnicas de estimación de costos totales unitarios de productos y servicios.

Técnicas de estimación de costos ayudará al restaurante a tener una visión más clara de sus gastos, para la toma de decisiones de precios y rentabilidad. Ahora se va a mencionar algunas técnicas:

Costo variable:

Son costos asociados a la producción por unidad, excluyendo los costos fijos tomando en cuenta ingredientes, mano de obra directa y suministros de cocina.

Costos por órdenes de producción:

Este método es útil para restaurantes que tienen una gran variedad de menús, el proceso involucra registrar costos directos y asignar costos indirectos como horas de trabajo.

Costos por procesos:

Esta metodología sirve cuando el menú es estándar y se produce por volúmenes de platos, tomar en cuenta los procesos en etapas y la asignación de cada una de la misma.

Costo marginal:

Este método considera incluir los costos adicionales para la preparación de un plato y conocer la rentabilidad a un corto plazo, existen dos variables: costos variables directos e indirectos como el uso de energía, suministros etc.

9.5. Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo.

Para determinar las inversiones en activos fijos y en capital de trabajo para un restaurante de comida vegana, es esencial realizar un análisis detallado de las necesidades específicas del negocio.

Tabla 5: Activos fijos restaurante *En Serio Es Vegano*

Descripción	Valor
Renovación y adecuación del local	\$20.000,00
Equipamiento de cocina	\$15.000,00
Mobiliario y decoración	\$10.000,00
Sistemas de gestión	\$5.000,00
Total	\$50.000,00

Elaborado por: Autores

Tabla 6: Capital de Trabajo restaurante *En Serio Es Vegano*

Descripción	Valor
Inventario inicial	\$3.000,00
Costos operativos iniciales (3 meses)	\$15.000,00
Marketing y publicidad	\$2.000,00
Total	\$20.000,00

Elaborado por: Autores

Total, estimado de inversión inicial: \$70.000,00

9.6. Ingeniería del proyecto y aspectos tecnológicos.

9.6.1. Ingeniería del proyecto

La ingeniería de proyectos es aquella etapa en la que se definen los recursos necesarios para la ejecución de planes o tareas: máquinas y equipos, lugar de implantación, tareas para el suministro de insumos, recursos humanos, obras complementarias, dispositivo de protección ambiental, entre otros (Pérez, OBS Business School, 2015).

Tabla 7: Ingeniería del Proyecto restaurante *En Serio Es Vegano*

Descripción	Valor
Diseño y planificación del espacio	\$10.000,00
Instalaciones técnicas (electricidad, fontanería, ventilación)	\$30.000,00
Renovación y adecuación del local	\$20.000,00
Sostenibilidad (equipos energéticamente eficientes, paneles solares)	\$15.000,00
Total	\$75.000,00

Elaborado por: Autores

9.6.2. Aspectos tecnológicos

Hace referencia a los componentes técnicos que conforman el sistema, las herramientas para desarrollarlos y las implicaciones que soporta la explotación de este (operación y administración) (Universidad Zaragoza, s.f.).

Tabla 8: Aspectos Tecnológicos restaurante *En Serio Es Vegano*

Descripción	Valor
Sistema POS y software de gestión	\$5.000,00
Equipos inteligentes de cocina	\$20.000,00
Tecnología de experiencia del cliente (menús digitales, Wi-Fi)	\$3.000,00
Marketing digital y presencia en línea	\$5.000,00
Total	\$33.000,00

Elaborado por: Autores

Total, estimado de inversión inicial: \$108.000,00

9.7. Cronograma valorado de inversiones en planta de producción: Construcción, montaje y operación.

Este cronograma valorado proporciona una guía estructurada y estimada de las inversiones necesarias para establecer y operar el restaurante de comida vegana.

Tabla 9: Cronograma de inversiones en planta de producción restaurante *En Serio Es Vegano*

FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO ESTIMADO
Planificación	Diseño arquitectónico y planificación	1 mes	\$5.000,00
Construcción	Renovación y adecuación del local	2 meses	\$20.000,00
	Instalaciones técnicas	3 meses	\$30.000,00
	Sostenibilidad	1 mes	\$15.000,00
Montaje	Equipamiento de cocina	1 mes	\$20.000,00
	Mobiliario y decoración	1 mes	\$10.000,00
	Sistema de gestión	1 mes	\$5.000,00
Pruebas y Capacitación	Pruebas de equipos y sistemas tecnológicos	2 semanas	\$1.000,00
	Capacitación del personal	2 semanas	\$2.000,00
	Simulaciones operativas y ajustes	1 mes	\$2.000,00
	Inventario inicial	1 mes	\$3.000,00

Operación	Costos operativos iniciales	3 meses	\$15.000,00
	Marketing y publicidad	3 meses	\$5.000,00
Total		19 meses	\$133.000,00

Elaborado por: Autores

9.8. Servicios básicos: agua, energía, comunicaciones, alcantarillado, manejo de desperdicios sólidos y líquidos, etc.

Tabla 10: Servicios Básicos restaurante *En Serio Es Vegano*

Servicio básico	Costo estimado	Descripción
Agua	\$50,00	Filtros, instalación y monitoreo del agua potable.
Energía	\$100,00	Conexión del sistema eléctrico y monitoreo para optimizar el uso de energía
Comunicaciones	\$20,00	Equipos de cableo para internet
Alcantarillado	\$80,00	Conexión y permisos para el sistema de alcantarillado
Manejo de desperdicios sólidos y líquidos	\$50,00	Servicios mensuales de recolección de basura y contenedores para la separación de residuos

Elaborado por: Autores

9.9. Servicios especiales necesarios.

Además de los servicios básicos del restaurante vegano se debe implementar servicios especiales para mejorar la operación y la experiencia del cliente *En Serio Es Vegano*, detalle que se debe implementar:

Sistemas de ventilación en la cocina: para eliminar olores, vapor, humo; con esto mejora la calidad del aire en la cocina y reduce la acumulación de grasa y residuos.

Sistema de gestión para pedidos: un sistema es importante en un restaurante para tomar pedidos, pagos e inventarios para mejorar la eficacia en el servicio y experiencia del cliente.

Manejo de residuos orgánicos: poner en marcha un sistema eficiente para la sostenibilidad y convertir residuos orgánicos en abono generando fertilizantes.

Eficiencia energética: implementar tecnologías sostenibles para reducir el impacto ambiental en el restaurante instalando iluminación LED y equipos de cocina que consumen menos energía y reducen el desperdicio.

9.10. Vías de acceso.

Las vías de acceso de un restaurante de comida vegana son fundamentales para asegurar la comodidad y conveniencia tanto para los clientes como para los proveedores y el personal. Estas vías incluyen consideraciones físicas y digitales.

9.10.1. Acceso Físico

Ubicación: Restaurante en una zona céntrica de la ciudad con alto tráfico peatonal y vehicular.

Entrada Principal: Puerta automática con rampa accesible.

Estacionamiento: 5 plazas de estacionamiento, incluido 2 espacios para discapacitados.

Transporte Público: Parada de autobús a 100 metros del restaurante.

Acceso para Proveedores: Entrada de servicio lateral con zona de carga y descarga exclusiva.

9.10.2. Acceso Digital

Página Web: Diseño responsivo, información detallada, menú interactivo, opción de reservas y pedidos en línea.

Aplicaciones Móviles: App personalizada del restaurante para pedidos y reservas.

Redes Sociales: Presencia activa en Instagram y Facebook, gestión de reseñas en Google y TripAdvisor.

Plataformas de Entrega: Asociaciones con UberEats y Rappi, integración con el sistema POS.

Sistema de Reservas: Implementación de OpenTable para reservas en línea.

9.11. Condiciones de operación y de expansión.

9.11.1. Condiciones de Operación

– **Ubicación:**

Estudio de mercado: *En Serio Es Vegano* se encuentra en un área urbana con una población joven y consciente de la salud.

Accesibilidad: El restaurante está ubicado cerca de oficinas, facilitando el acceso a profesionales.

Competencia: Hay pocos restaurantes veganos en la zona, lo que presenta una oportunidad de mercado.

– **Menú:**

Variación: El menú incluye una amplia gama de opciones, desde ensaladas frescas hasta hamburguesas veganas y postres sin lácteos.

Ingredientes: Utiliza ingredientes orgánicos y locales, y ofrece opciones sin gluten.

Sostenibilidad: Implementa un menú estacional para aprovechar los ingredientes locales y reducir la huella de carbono.

– **Personal:**

Capacitación: El personal recibe formación continua sobre nutrición vegana, técnicas de cocina y servicio al cliente.

Atención al cliente: Se promueve una cultura de servicio excepcional, con énfasis en la amabilidad y el conocimiento del menú.

– **Marketing y Publicidad:**

Redes sociales: *En Serio Es Vegano* tiene una presencia activa en Instagram y Facebook, compartiendo recetas, eventos y promociones.

Promociones: Ofrece descuentos para estudiantes y promociones especiales durante eventos veganos o días temáticos.

– **Ambiente:**

Diseño: El restaurante tiene un diseño moderno y acogedor, con plantas y decoración sostenible.

Sostenibilidad: Usa muebles reciclados y vajilla biodegradable.

– **Tecnología:**

Punto de venta: Utiliza un sistema de punto de venta digital para gestionar pedidos y pagos.

Pedidos en línea: Ofrece un sitio web y una app móvil para pedidos y entregas a domicilio.

9.11.2. Condiciones de Expansión

– Evaluación del Mercado:

Demanda: Realiza estudios de mercado en ciudades cercanas con un perfil demográfico similar.

Competencia: Analiza la competencia en las nuevas ubicaciones potenciales.

– Franquicias y Asociaciones:

Modelo de franquicia: Desarrolla un manual de operaciones y estándares de franquicia.

Programas de formación: Formación exhaustiva para los nuevos franquiciados, que incluyan capacitación en cocina vegana, operaciones del restaurante y marketing.

Selección de franquiciados: Establecer criterios estrictos, asegurando que compartan la visión y los valores de *En Serio Es Vegano*. Realizar entrevistas exhaustivas y evaluar la experiencia previa en la industria alimentaria o en la gestión de negocios.

Colaboraciones: Busca socios locales que compartan la visión de *En Serio Es Vegano* y estén interesados en abrir una franquicia.

– Estabilidad Financiera:

Capital: Asegura fondos suficientes para la expansión mediante inversores o préstamos comerciales.

Inversores: Presenta un plan de negocios sólido a posibles inversores interesados en el crecimiento del mercado vegano.

– Consistencia de Marca:

Estándares: Mantiene la misma calidad y servicio en todas las nuevas ubicaciones mediante capacitación y supervisión regular.

Imagen: Asegura que todas las ubicaciones reflejen la identidad y valores de la marca *En Serio Es Vegano*.

– Adaptación Local:

Menú: Ajusta el menú para incluir opciones que atraigan a la clientela local, manteniendo la esencia vegana.

Cultura: Adapta las estrategias de marketing y servicio al contexto cultural de la nueva ubicación.

– **Logística:**

Proveedores: Establece relaciones con proveedores locales en cada nueva ciudad.

Distribución: Asegura una cadena de suministro eficiente para mantener la calidad de los ingredientes.

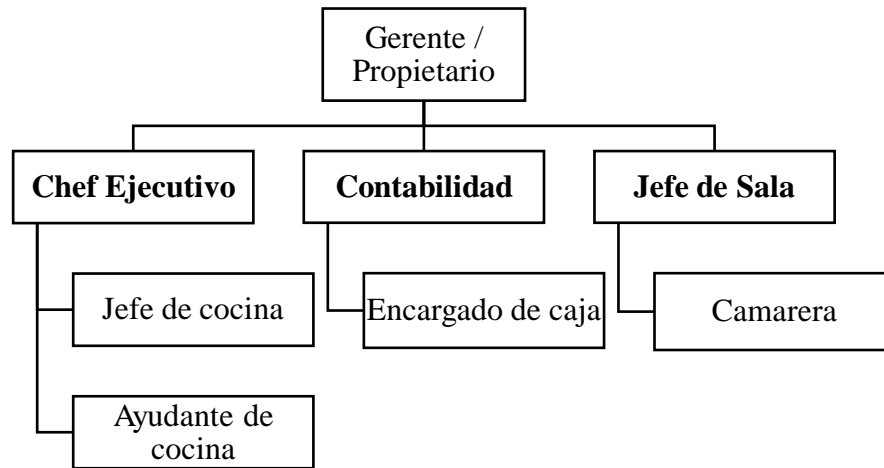
10. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

10.1. Organigrama de la empresa.

El organigrama es una representación gráfica que incluye la jerarquía de la empresa y muestra el grado de autoridad de cada departamento y roles en la compañía (Asana, 2024).

De acuerdo con esto se detalla el organigrama de *En Serio Es Vegano*:

Ilustración 7: Organigrama de la empresa



Elaborado por: Autores

10.2. Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa.

- **Gerente / Propietario:** Empresario, persona entendible del negocio y responsable primordial de hacer crecer el restaurante.
- **Jefe de cocina:** Persona con conocimientos en cocina, graduado de chef o arte culinario. Conocimiento de preparación de alimentos.
- **Ayudante de cocina:** Conocimientos de servicios básicos y generales en cuanto a ayuda en cosas de cocina, limpieza en la cocina y lavada de platos.
- **Encargado de caja:** Ofrecer atención de calidad a los comensales durante el proceso de cobro y facturación del servicio. Tener conocimientos y habilidades que le permitan ofrecer un buen servicio y ser eficiente en su labor.
- **Camarera:** Recepción de proveedores y de mercancía necesaria para el día a día, toma de comandas que consiste en presentar la carta y sugerencias fuera de la misma para anotar las peticiones de los clientes, hacerlas llegar a la cocina y entregar lo que han pedido.

10.3. Presupuesto de gastos de personal.

Tabla 11: Presupuesto de gastos de personal

Cargo	Sueldo
Gerente / Propietario	\$1000,00
Jefe de cocina	\$800,00
Ayudante de cocina	\$600,00
Encargado de caja	\$600,00
Mesera	\$600,00
Total, gasto de personal	\$3600,00

Elaborado por: Autores

Cabe mencionar que el 10% de servicios se divide entre todo el personal a final de mes que se considera un extra al sueldo que perciben mensualmente.

10.4. Análisis legal: Legislación aplicable, tipo de empresa a constituir, permiso de funcionamiento, requisitos, etc.

- **Persona natural (R.U.C.):** Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC, emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo con su actividad económica (Servicio de Rentas Internas).
- **Franquicia:** La franquicia es un sistema de comercio asociado entre empresas financieras y jurídicamente independientes, pero ligadas por un contrato en virtud del cual, una de ellas (la franquiciadora) concede a la otra u otras (franquiciados), a cambio de unas contraprestaciones económicas, el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación (BBVA, s.f.).
- **Permisos municipales:** Emisión de Permiso de funcionamiento para establecimientos de servicios de alimentación colectiva (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria , 2023).
- **Bomberos:** El permiso de funcionamiento es un trámite que se lo realiza con el fin de iniciar una actividad comercial, donde se concede los permisos anuales y de adopción

de medidas necesarias para prevenir flagelos dentro de su jurisdicción (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria , 2023).

- **Ministerio de Turismo / ARCOSA:** Establecimientos de cuarta categoría a los restaurantes que cuenten con categorización del MINTUR como (1) un tenedor (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria , 2023).
- **Permiso de uso de suelos:** El Trámite es solicitado por el propietario o propietarios del local comercial, que pueden ser personas naturales o jurídicas, no sin antes solicitarlo por escrito mediante una solicitud dirigida a la máxima autoridad del Cantón (Portal Único de Trámites Ciudadanos, 2021).

11. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

11.1. Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero.

El punto de equilibrio financiero es el número mínimo de unidades de producto que una compañía debe vender para cubrir sus costos y que el beneficio sea cero (BOLD Consulting Group, n.d.).

$$PE = \text{Costos fijos} / \text{Precio de venta unitario} - \text{Costos variables unitarios}$$

Con lo que, de acuerdo con el ejercicio, los costos fijos serían:

Tabla 12: Costos fijos del franquiciante

Concepto	Mensual	Anual
Gastos de personal	\$3.600,00	\$43.200,00
Gastos administrativos	\$700,00	\$8.400,00
Gastos de ventas	\$100,00	\$1.200,00
Total	\$3580,00	\$52.800,00

Elaborado por: Autores

Precio Unitario: \$8,99

Costos Variables unitarios: \$6,49

Con lo que:

$$PE = \$52.800,00 / (\$8,99 - \$6,49)$$

$$PE = \$21.120,00$$

Esto significa que la empresa necesita vender un mínimo de \$21.120,00 al año para cubrir sus costos fijos y variables el franquiciante. Cualquier venta adicional sobre este punto generará utilidades netas.

Ahora, para obtener calcular el punto de equilibrio del franquiciante de cuántos locales debe tener, se tiene:

Tabla 13: Costos fijos del franquiciado

Concepto	Mensual	Anual
Costo de franquicia	\$4.590,00	\$ 55.080,00
Costos operativos	\$5.000,00	\$ 60.000,00
Costos de marketing	\$ 30,00	\$ 360,00
Costos de soporte y capacitación	\$ 80,00	\$ 960,00
Total	\$9.700,00	\$116.400,00

Elaborado por: Autores

Ahora, los costos variables de acuerdo con lo calculo en la Tabla 4 es de \$395,00 por mes de la Tabla 4, lo que al año es \$4.740,00.

Seguidamente el ingreso promedio al año es de \$45.430,00 de acuerdo con la Tabla 2.

Con lo que el margen de contribución es:

$$\text{Margen de contribución} = \text{Ingreso Variable} - \text{Costo Variable}$$

$$\text{Margen de contribución} = \$45.430,00 - \$4.740,00$$

$$\text{Margen de contribución} = \$40.690,00$$

De lo cual, el punto de equilibrio para el franquiciante es:

$$PE = \text{Costos fijos} / \text{Margen de Contribución}$$

$$PE = \$116.400,00 / \$40.690,00$$

$$PE = 2,86$$

De acuerdo con el cálculo, el franquiciante debe abrir 3 restaurantes para no tener pérdidas.

11.2. Cálculo de proyecciones de ingresos y egresos del proyecto.

Para estimar las proyecciones financieras del proyecto se parte de los siguientes supuestos:

- El horizonte de evaluación es de 3 años.
- La tasa de crecimiento anual de ventas es del 10%.
- El precio de venta por plato es de \$8,99.
- El costo variable unitario por plato es de \$6,49.

Los costos fijos mensuales incluyen:

- Gastos de personal: \$3.600,00.
- Gastos administrativos: \$700,00.

– Gastos de ventas: \$100

Proyección de ingresos

Tomando como base una capacidad inicial de \$70.000,00 y la cuota de mercado del 1% del mercado objetivo de 384 personas, las ventas del primer año serían:

Mercado objetivo: 384 personas al mes, 4608 al año.

Precio por plato: \$8,99

Ingreso total = $384 * \$8,99 = \$3.452,16$

Aplicando una tasa de crecimiento anual del 15%, la proyección de ingresos para los siguientes años sería:

Tabla 14: Proyección de ingresos

Año	Crecimiento	Mercado	Precio	Ingresos
1	0%	4608	\$8,99	\$41.425,92
2	15%	5299	\$8,99	\$47.638,01
3	15%	6094	\$8,99	\$54.785,06
4	15%	7008	\$8,99	\$63.001,92
5	15%	8059	\$8,99	\$72.450,41

Elaborado por: Autores

Por otro lado, los principales egresos están dados por:

Costo de ventas: Se calcula como la cantidad de mercado que compra en el restaurante por el costo variable unitario:

Tabla 15: Proyección de egresos

Año	Mercado	Costo variable	Costo de ventas
1	384	\$6,49	\$2.492,16
2	422	\$6,49	\$2.738,78
3	464	\$6,49	\$3.011,36
4	510	\$6,49	\$3.309,90
5	561	\$6,49	\$3.640,89

Elaborado por: Autores

Considerando esto y lo de la Tabla 14 sobre los costos fijos se tiene la proyección de egresos totales que sería:

Tabla 16: Proyección de egresos totales

Año	Costo de ventas	Gastos fijos	Egresos totales
1	\$2492,16	\$37960	\$40452,16
2	\$2738,78	\$37960	\$40698,78
3	\$3011,36	\$37960	\$40971,36
4	\$3309,90	\$37960	\$41269,90
5	\$3640,89	\$37960	\$41600,89

Elaborado por: Autores

11.3. Cálculo de la tasa de descuento o costo de capital: CAPM y WACC.

De acuerdo con Estrategias de Inversión, el CAPM (Capital Asset Pricing Model) resume un conjunto de predicciones acerca de la relación entre el riesgo de un activo y su rentabilidad esperada de equilibrio. Bajo una serie de supuestos simplificadores, la principal premisa del modelo establece que la prima de riesgo de un activo concreto es proporcional a la prima de riesgo del mercado, y al coeficiente beta del valor (relativo al mercado). Formalmente, la fórmula es la siguiente:

$$E(ri) = rf + bi * [E(rM) - rf]$$

Donde:

rf: Rentabilidad del activo libre de riesgo.

bi: Beta del valor.

E(rM): Rentabilidad esperada del mercado.

Tomando datos de fuentes secundarios:

rf: 6,50% (bonos del estado a 10 años).

bi: 1,2 (promedio de betas de empresas similares del sector)

E(rM): 16,5% (Promedio de la tasa de margen de un restaurante vegano que oscila entre 11% hasta un 22,0% de los ingresos generados) (Holdo, 2023).

Reemplazando se tiene:

$$E(ri) = 6,50\% + 1,2 * [16,5\% - 6,50\%]$$

$$E(ri) = 6,50\% + 1,2 * [16,5\% - 6,50\%]$$

$$E(ri) = 6,50\% + 12\%$$

$$CAPM = E(r_i) = 18,50\%$$

El coste promedio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés) es la tasa de descuento que se debe utilizar para determinar el valor presente de un flujo de efectivo futuro en un proceso de valoración de empresas, activos o proyectos (Empresa Actual, 2019).

$$WACC = K_e * \frac{E}{E+D} + K_d(1 - T) * \frac{D}{E+D}$$

Donde:

K_e : Coste de los fondos propios.

E : Fondos propios.

$E + D$: Deuda financiera.

K_d : Coste de la deuda financiera.

$(1 - T)$: Tasa impositiva.

Tomando un financiamiento 58,10% patrimonio y 41,90% deuda con interés del 19.5% por ser de microcrédito:

$$WACC = K_e * \frac{E}{E+D} + K_d(1 - T) * \frac{D}{E+D}$$

$$WACC = (0,6) * (18,50\%) + (0,4)(1 - 20,9\%) * (19,5\%)$$

$$WACC = 17,2698\%$$

Por lo tanto, la tasa de descuento a utilizar será de 17.2698%, calculada a través del modelo CAPM y WACC.

11.4. Tabla de amortización del financiamiento del proyecto.

Para el inicio de operaciones, el proyecto requiere un financiamiento de \$12.782,56.

Con esto se tiene el capital de trabajo:

El capital de trabajo representa los recursos para que siga operando la empresa en un ciclo productivo.

La fórmula para calcular es:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = \$78.327,83 - \$28.948,02$$

$$\text{Capital de trabajo} = \$49.379,81$$

Que representa el 25,88% del capital de trabajo estimado. Las condiciones de este préstamo son:

Monto: \$12.782,56

Plazo: 3 años

Tasa de interés: 19,5% anual

Pagos: mensuales

A continuación, se presenta la tabla de amortización del préstamo:

Tabla 17: Amortización del préstamo

Periodo	Deuda inicial	Tasa de interés	Intereses	Amortización	Pago	Deuda final
1	\$9.220,18	19,50%	\$149,83	\$256,12	\$405,94	\$8.964,06
2	\$8.964,06	19,50%	\$145,67	\$256,12	\$401,78	\$8.707,95
3	\$8.707,95	19,50%	\$141,50	\$256,12	\$397,62	\$8.451,83
4	\$8.451,83	19,50%	\$137,34	\$256,12	\$393,46	\$8.195,72
5	\$8.195,72	19,50%	\$133,18	\$256,12	\$389,30	\$7.939,60
6	\$7.939,60	19,50%	\$129,02	\$256,12	\$385,13	\$7.683,48
7	\$7.683,48	19,50%	\$124,86	\$256,12	\$380,97	\$7.427,37
8	\$7.427,37	19,50%	\$120,69	\$256,12	\$376,81	\$7.171,25
9	\$7.171,25	19,50%	\$116,53	\$256,12	\$372,65	\$6.915,13
10	\$6.915,13	19,50%	\$112,37	\$256,12	\$368,49	\$6.659,02
11	\$6.659,02	19,50%	\$108,21	\$256,12	\$364,33	\$6.402,90
12	\$6.402,90	19,50%	\$104,05	\$256,12	\$360,16	\$6.146,79
13	\$6.146,79	19,50%	\$99,89	\$256,12	\$356,00	\$5.890,67
14	\$5.890,67	19,50%	\$95,72	\$256,12	\$351,84	\$5.634,55
15	\$5.634,55	19,50%	\$91,56	\$256,12	\$347,68	\$5.378,44
16	\$5.378,44	19,50%	\$87,40	\$256,12	\$343,52	\$5.122,32
17	\$5.122,32	19,50%	\$83,24	\$256,12	\$339,35	\$4.866,21

18	\$4.866,21	19,50%	\$79,08	\$256,12	\$335,19	\$4.610,09
19	\$4.610,09	19,50%	\$74,91	\$256,12	\$331,03	\$4.353,97
20	\$4.353,97	19,50%	\$70,75	\$256,12	\$326,87	\$4.097,86
21	\$4.097,86	19,50%	\$66,59	\$256,12	\$322,71	\$3.841,74
22	\$3.841,74	19,50%	\$62,43	\$256,12	\$318,54	\$3.585,63
23	\$3.585,63	19,50%	\$58,27	\$256,12	\$314,38	\$3.329,51
24	\$3.329,51	19,50%	\$54,10	\$256,12	\$310,22	\$3.073,39
25	\$3.073,39	19,50%	\$49,94	\$256,12	\$306,06	\$2.817,28
26	\$2.817,28	19,50%	\$45,78	\$256,12	\$301,90	\$2.561,16
27	\$2.561,16	19,50%	\$41,62	\$256,12	\$297,73	\$2.305,04
28	\$2.305,04	19,50%	\$37,46	\$256,12	\$293,57	\$2.048,93
29	\$2.048,93	19,50%	\$33,30	\$256,12	\$289,41	\$1.792,81
30	\$1.792,81	19,50%	\$29,13	\$256,12	\$285,25	\$1.536,70
31	\$1.536,70	19,50%	\$24,97	\$256,12	\$281,09	\$1.280,58
32	\$1.280,58	19,50%	\$20,81	\$256,12	\$276,93	\$1.024,46
33	\$1024,46	19,50%	\$16,65	\$256,12	\$272,76	\$768,35
34	\$768,35	19,50%	\$12,49	\$256,12	\$268,60	\$512,23
35	\$512,23	19,50%	\$8,32	\$256,12	\$264,44	\$256,12
36	\$256,12	19,50%	\$4,16	\$256,12	\$260,28	0,00

Elaborado por: Autores

Esta tabla permite conocer el detalle de la amortización del financiamiento necesario para el desarrollo del proyecto. Como se observa el pago del interés disminuirá según el saldo del capital se amortiza.

11.5. Flujo de caja del proyecto sin financiamiento.

El flujo del proyecto sin financiamiento o también llamado el flujo del proyecto “puro”, asume que la inversión que requiere el proyecto proviene de fuentes de financiamiento internas (propias), es decir, que los recursos totales que necesita el proyecto provienen de la entidad ejecutora o del inversionista (SCRIBD, s.f.).

Para calcular el flujo de efectivo del proyecto, se han utilizado los ingresos por ventas y los desembolsos de efectivo por costos y gastos operativos. El flujo comienza con la inversión inicial en activos fijos y capital de trabajo aportado por los socios en el año cero. En los demás años siguientes, se registran los ingresos por ventas y los desembolsos de efectivo por costos y gastos operativos. Al final, se obtiene la utilidad y el flujo netos de efectivo para cada año.

Tabla 18: Flujo Inicial Año 0 sin financiamiento

Año	Inversión en activos fijos	Inversión en capital de trabajo (aporte socios)	Flujo Neto Año 0
0	-\$12782,56	-\$49379,81	-\$52942,19

Elaborado por: Autores

Tabla 19: Flujo de caja del proyecto sin financiamiento para el franquiciante

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo Inicial	-\$52942,19					
Ingresos por ventas		\$ 83.331,94	\$ 116.229,75	\$ 148.241,45	\$ 180.843,88	\$ 213.052,50
(-) Costo de ventas		\$ -18.134,52	\$ -16.450,40	\$ -14.342,61	\$ -12.517,27	\$ -10.503,64
(-) Gastos operativos		\$ -53.643,96	\$ -31.493,74	\$ -9.343,51	\$ -12.806,71	\$ -34.956,94
(=) Utilidad neta		\$ 11.553,46	\$ 68.285,61	\$ 124.555,32	\$ 155.519,90	\$ 167.591,92
(+) Depreciaciones		\$ 1.278,26	\$ 1.278,26	\$ 1.278,26	\$ 1.278,26	\$ 1.278,26
Flujo neto		\$ 12.831,72	\$ 69.563,87	\$ 125.833,58	\$ 156.798,15	\$ 168.870,18

Elaborado por: Autores

11.6. Flujo de caja del proyecto con financiamiento.

El flujo de caja de financiación es una herramienta esencial para evaluar la salud financiera de una empresa y tomar decisiones estratégicas relacionadas con su financiación. Proporciona información clave sobre cómo la empresa está obteniendo capital y cómo está utilizando esos fondos (Quipu, 2024).

En este caso el 58,10% será financiamiento propio y el 41,90% será financiado a través de un préstamo bancario por tres años a una tasa de interés anual del 19.5% por ser de microcrédito. El flujo se estima casi de manera similar, pero se adiciona el efecto del préstamo, en el año cero se adiciona este valor como un ingreso de efectivo; en los años siguientes se agrega el pago de intereses y capital como egresos.

Tabla 20: Flujo Inicial Año 0 con financiamiento

Año	Inversión en activos fijos	Inversión en capital de trabajo (aporte socios)	Préstamo recibido	Flujo Neto Año 0
0	-\$12782,56	-\$49379,81	9220,18	-\$62162,37

Elaborado por: Autores

Tabla 21: Flujo de caja del proyecto con financiamiento para el franquiciante

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo Inicial	-\$62162,37					
Ingresos por ventas		\$ 83.331,94	\$116.229,75	\$148.241,45	\$180.843,88	\$213.052,50
(-) Costo de ventas		\$-18.134,52	\$ -16.450,40	\$ -14.342,61	\$ -12.517,27	\$ -10.503,64
(-) Gastos operativos		\$-53.643,96	\$ -31.493,74	\$ -9.343,51	\$ -12.806,71	\$ -34.956,94
(-) Pago de intereses		\$ -1.523,25	\$ -923,94	\$ -324,63	\$ -	\$ -
(-) Pago de capital		\$ -3.073,39	\$ -3.073,39	\$ -3.073,39	\$ -	\$ -
(=) Utilidad neta		\$ 6.956,82	\$ 64.288,28	\$121.157,30	\$155.519,90	\$167.591,92
(+) Depreciaciones		\$ 1.278,26	\$ 1.278,26	\$ 1.278,26	\$ 1.278,26	\$ 1.278,26
Flujo neto		\$ 8.235,08	\$ 65.566,54	\$122.435,56	\$156.798,15	\$168.870,18

Elaborado por: Autores

11.7. Estructura del costo de la franquicia

Tabla 22: Costo de adquisición de la franquicia

PRECIO DE COMPRA DE LA FRANQUICIA	
DERECHO DE ENTRADA	\$15.000,00
INVERSIÓN INICIAL	\$30.000,00
INVENTARIO INICIAL	\$ 300,03
SEGURO PARA EL LOCAL	\$ 600,00
TOTAL INVERSIÓN	\$45.900,03

Elaborado por: Autores

Desglosando el valor a cancelar del franquiciado, se procede a indicar el valor de la cuota inicial a cancelar por mes del franquiciado.

Tabla 23: Cuota mensual del franquiciado

CUOTA MENSUAL DE FRANQUICIA	
% DE INGRESOS SOBRE VENTAS MENSUALES (20%)	\$800,00
APORTE MENSUAL DESARROLLO DE MARCA (2%)	\$80,00
REGALÍAS (6%)	\$240,00
TOTAL	\$1.120,00

Elaborado por: Autores

Tabla 24: Rentabilidad mensual esperada de la franquicia para el franquiciante

RENTABILIDAD MENSUAL ESPERADA	
INGRESOS MENSUALES BRUTOS	\$15.000,00
COSTOS VARIABLES (30%)	\$4.500,00
REGALIAS (6%)	\$90,00
MARKETING (2%)	\$30,00
ALQUILER DEL LOCAL	\$500,00
SALARIOS DEL PERSONAL	\$3.600,00
SERVICIOS BÁSICOS	\$300,00

SEGURIDAD	\$600,00
CAPACITACIÓN	\$80,00
TOTAL	\$700,00

Elaborado por: Autores

Tabla 25: Flujo de Caja del Franquiciado

CONCEPTO	Valor
Venta de Alimentos y Bebidas	\$5.000,00
Ingreso por Delivery	\$800,00
Otros ingresos (eventos o catering)	\$500,00
Total ingresos	\$6.300,00
Sueldos y Salarios	\$3.600,00
Alquiler	\$600,00
Insumos (ingredientes y bebidas)	\$300,00
Marketing y publicidad	\$30,00
Gastos de Delivery (comisiones y gasolina)	\$30,00
Servicios básicos	\$300,00
Capacitaciones	\$80,00
Otros gastos (seguro, licencias)	\$250,00
Total egresos	\$5.190,00
Flujo de Caja Neto	\$1.110,00

Elaborado por: Autores.

11.8. Estructura de precios de venta al público

A continuación, se detalla las formas de pago que se tendrán habilitadas en el restaurante:

- **Pago en efectivo:** Pago cuando realiza la compra mediante el circulante.
- **Pago con transferencia bancaria:** Pago de una entidad bancaria a otra, sin necesidad de tener dinero en efectivo.
- **Pago con tarjeta de crédito:** Pago sin efectivo, a través de una tarjeta vigente y con fondos.

11.9. Métodos de evaluación: VAN y TIR.

Las siglas VAN corresponden al Valor Actual Neto, mientras que el TIR es la Tasa Interna de Retorno. Ambas fórmulas se relacionan de forma directa con el flujo de caja de los negocios y buscan hacer más preciso el cálculo del tiempo que un negocio tardará en recuperar su inversión inicial.

Para que un negocio sea realmente rentable, el valor del VAN debe ser siempre mayor que cero; esto indicará que en un plazo estimado podremos recuperar la inversión que ha puesto en marcha el negocio y tendremos más beneficio que si el dinero se hubiese invertido en renta fija. En cuanto a TIR, hace referencia al tipo de interés en el que el número de VAN es cero. Su función es señalar la tasa a la cual recuperaremos la inversión inicial de nuestro negocio transcurrido cierto tiempo.

El VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) se usan para poder visualizar tanto la viabilidad financiera como la rentabilidad (Pérez, OBS Business School, 2021).

La fórmula del VAN es:

$$VAN = \frac{\sum FC}{(1+k)^n} - I_0$$

Donde:

FC: Flujos de caja.

k: Tasa de descuento.

n: Tiempo (años).

I₀: Inversión inicial.

De lo cual, aplicando estos métodos al flujo de cajas proyectado con financiamiento, con una tasa de descuento del 17,2698% y una inversión inicial de \$22.002,56.

$$VAN = \$17839,62 \text{ (ganancias)}$$

$$TIR = 37,58\% \text{ (rentable)}$$

Tanto el VAN positivo, como la TIR mayor al costo de capital indican que el proyecto es viable y crearía valor a los inversionistas. Con esto se concluye que el negocio es rentable para el franquiciante.

El franquiciado calcula el VAN y TIR, de lo que se cuenta con inversión inicial del franquiciante de \$25.000,00 con una tasa de descuento del 17,2698%.

Se tiene los ingresos y egresos a 5 años del franquiciado.

Tabla 26: Ingresos Anuales franquiciado

Año	Ingresos
1	\$75.600,00
2	\$77.112,00
3	\$78.654,24
4	\$80.227,32
5	\$81.831,87

Elaborado por: Autores.

Tabla 27: Egresos Anuales franquiciado

Año	Egresos totales
1	\$62.280,00
2	\$63.525,60
3	\$64.796,11
4	\$66.092,03
5	\$67.413,87

Elaborado por: Autores.

Entonces, calculando el VAN y TIR se obtienen los siguientes resultados:

$VAN = \$18.805,91$ (*ganancias*)

$TIR = 46,59\%$ (*rentable*)

Tanto el VAN positivo, como la TIR mayor al costo de capital indican que el proyecto es viable y crearía valor a los inversionistas, por lo cual el franquiciante tiene luz verde para implementar esta franquicia.

11.10. Resultados y decisión financiera.

De acuerdo con los indicadores analizados, se recomienda la implementación de este proyecto ya que es rentable y generará ganancias. Además, el negocio tiene un potencial crecimiento y generación de valor a mediano y largo plazo. Con esto, los resultados financieros respaldan el futuro desarrollo de este mercado objetivo.

12. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

12.1. Aspectos críticos para la sostenibilidad del negocio.

- **Ubicación del restaurante:** Este punto es muy importante para la estabilidad y prosperidad del negocio. Donde exista clientes potenciales interesadas en una dieta vegana, debe tener accesibilidad tanto en transporte privado como en público.
- **Calidad de ingredientes:** Trabajar con agricultores y proveedores locales para obtener productos más frescos y de mejor calidad.
- **Atención al cliente:** Generar una experiencia extraordinaria a nuestro cliente, adicional tener un feedback de los clientes con las sugerencias de mejora continua y por último implementar un plan de fidelización.
- **Innovación continua:** Poseer menús variados, adaptarse constantemente a las tendencias y preferencias del mercado para que el consumidor tenga diversidad en sus platos.

12.2. Aspectos de sostenibilidad económica, social y medioambiental del proyecto.

12.2.1. Aspecto Económico

- **Diversificación de ingresos:** incluir servicios adicionales dentro del menú en *En Serio Es Vegano* como delivery, productos veganos como postres, salsas etc.
- **Generar empleos directos:** proyectamos un equipo de 5 personas.
- **Retorno de la inversión:** en un mediano plazo.

12.2.2. Aspecto Social

- **Tener transparencia:** Ser claro en el manejo de ingredientes para crear confianza de buenas prácticas y lealtad a los clientes.
- **Educación:** Transmitir y educar a los clientes sobre los beneficios de la alimentación vegana para promover un estilo de vida saludable.
- **Condiciones laborales justas:** Ofrecer condiciones laborales justas para los empleados, donde los beneficios sean competitivos dentro del mercado.

12.3. Aspecto Medioambiental.

- **Materiales eco-amigables:** Usar materiales biodegradables o reciclables.
- **Consumo eficiente de los recursos:** Ser eficientes en el consumo del agua y la energía, como luces LED grifo de bajo flujo.

- **Construcción sostenible:** Poder construir ciertas partes del restaurante con técnicas de construcción ecológicas.

12.4. Alineación del proyecto con los ODS.

En el caso del restaurante *En Serio Es Vegano* alinearse con el proyecto ODS puede ser una estrategia efectiva para contribuir con el desarrollo sostenible, para mejorar la percepción de los comensales en el restaurante, a continuación, detallo los principales ODS:

- **ODS 2: Hambre Cero**

Reducir el desperdicio de alimentos: Implementar prácticas para reducir el desperdicio de alimentos como la donación de excedentes a banco de alimentos.

Porciones adecuadas: Ofrecer porciones adecuadas para que no exista desperdicios.

- **ODS 3: Salud y Bienestar**

Fomentar una dieta saludable a base de plantas, frutas y verduras para reducir el riesgo de enfermedades en los comensales.

- **ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento**

Llevar a cabo prácticas eficientes del uso del agua como reciclaje, reducción del consumo, preparación de alimentos y limpieza del restaurante.

- **ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico**

Ofrecer empleos decentes y seguros para los empleados de *En Serio Es Vegano*, proporcionando ingresos dignos y buen ambiente laboral.

- **ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles**

Promover el desarrollo local sostenible mediante el apoyo a productores locales y con iniciativas de participación comunitarias.

- **ODS 12: Producción y Consumo Responsables**

Poner en marcha prácticas sostenibles como la reducción de desperdicios de alimentos y cambiar nuestros hábitos de consumo, para mejorar la calidad de vida de los clientes.

13. ANÁLISIS DE RIESGOS

13.1. Matriz de Riesgos: Principales variables de riesgo, internas y externas.

Tabla 28: Matriz de Riesgos

Categoría	Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto
Internas	Calidad del producto	Variación en la calidad del menú.	Media	Alta
Internas	Higiene y seguridad alimentaria	Problemas con la higiene puede causar alguna enfermedad y mala reputación al restaurante.	Media	Alta
Internas	Estrategias de Marketing	de Malas estrategias pueden llevar a baja afluencia de clientes.	Media	Media
Externas	Inseguridad	El contexto que vive el país sobre todo Guayaquil puede influir en que los clientes no visiten el restaurante.	Media	Alta
Externas	Factores Económicos	Crisis económica que afecte el poder adquisitivo de los clientes.	Alta	Alta
Externas	Proveedores	Dependencia de proveedores por ingredientes particulares.	Media	Media

Elaborado por: Autores.

13.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos.

13.2.1. Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo en la evaluación de riesgos nos da una probabilidad coyuntural potencial, dependerá del impacto y la mitigación de recepción que tenga el restaurante.

Dentro de las cuales se mencionará las principales:

- **Capacitación del personal:** implementar programas de formación continua para evaluar el desempeño del personal.
- **Tendencia del mercado:** cambios en las preferencias de los consumidores hacia otros tipos de comida.
- **Competencia:** diferenciarse a través de la calidad, el servicio y la innovación en el menú.

13.2.2. Análisis Cuantitativo

En el análisis cuantitativo implica valores numéricos de probabilidad que implica identificar y priorizar los mayores riesgos para el restaurante *En Serio Es Vegano*, a continuación, mencionamos los siguientes:

Tabla 29: Análisis Cuantitativo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntuación de Riesgo
Calidad del producto	50%	\$1000	\$500
Inseguridad	50%	\$1000	\$500
Competencia	75%	1000	\$750

Elaborado por: Autores.

13.3. Acciones de mitigación, supervisión y control de los riesgos.

Para mitigar supervisar y controlar los riesgos es muy importante implementar una serie de acciones para minimizar al máximo cualquier impacto.

Calidad del Producto:

– **Acciones de Mitigación:**

Establecer protocolos estrictos de selección y control de ingredientes.

Capacitar al personal de cocina en la preparación y presentación.

– **Supervisión y Control:**

Auditorías internas regulares.

Evaluar la satisfacción del cliente.

Higiene y Seguridad Alimentaria:

– **Acciones de Mitigación:**

Implementar y seguir estrictos protocolos de limpieza.

Capacitar al personal en normas de seguridad alimentaria.

– **Supervisión y Control:**

Inspecciones diarias de limpieza.

Auditorías sanitarias internas y externas.

Estrategias de Marketing:

– **Acciones de Mitigación:**

Utilizar redes sociales efectivas.

Desarrollar un plan de marketing integral.

– **Supervisión y Control:**

Análisis del feedback de los clientes.

Seguimiento de indicadores de marketing (ROI, Engagement).

Inseguridad:

– **Acciones de Mitigación:**

La cámara de seguridad del 911 esté cerca del restaurante.

Guardia de seguridad.

Supervisión y Control:

Pedir al Ecu 911 alguna capacitación de que hacer frente a un posible suceso.

Control y supervisión de las herramientas de trabajo del guardia de seguridad.

Factores Económicos:

– **Acciones de Mitigación:**

Realizar un análisis financiero detallado para detectar los costos y proyectar los ingresos.

Mantener fondos de emergencia para cubrir gastos inesperados.

– **Supervisión y Control:**

Supervisar constantemente los costos operativos y ajustar el presupuesto si es necesario.

Analizar y evaluar los precios de los menús para mantener rentabilidad.

Proveedores:

– **Acciones de Mitigación:**

Establecer contrato con proveedores sobre precio, entrega y calidad.

Seleccionar proveedores con buena reputación y con prácticas de ética.

– **Supervisión y Control:**

Evaluar proveedores en términos de calidad y costos.

Revisar contratos de los proveedores periódicamente.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Principales resultados y hallazgos.

De acuerdo con el tema estudiado se puede concluir que este tipo de investigación colabora a los diferentes dueños de restaurantes de manera significativa ya que en este caso se motiva a los mismos a buscar ir más allá y pensar en crecer al crear una Franquicia o alguna nueva sucursal del negocio. Con todo esto, se busca conocer de una manera más directa y profunda a los consumidores.

En cuanto al estudio realizado a los consumidores veganos, se puede concluir que este tipo de consumidor es muy selectivo al elegir su comida porque cuidan de que este esté en perfectas condiciones sanitarias, la procedencia de los alimentos y su elaboración.

De acuerdo con los indicadores financieros analizados, el proyecto es viable y sostenible en el tiempo; el cual dará rentabilidad y ganancias. Con lo que se concluye que tendrá crecimiento en el tiempo.

Como conclusión, la relación entre el franquiciado y el franquiciante tiene resultados beneficiosos, si ambas partes cumplen con sus responsabilidades y existe una comunicación fluida según las expectativas. Las regalías y capacitaciones sirven para asegurar el éxito a largo plazo; esto logrará que las partes involucradas crezcan. Se espera además la apertura de 3 locales, dos más en la ciudad de Guayaquil, y el tercero en Cuenca.

14.2. Recomendaciones

Se recomienda iniciar el proyecto ya que tiene todo el respaldo financiero que crecerá con el paso de los años, tanto la franquicia como el mercado objetivo que se tendrá.

El restaurante, en la parroquia Tarqui, donde más se concentraba la comunidad vegana, salieron los resultados del mercado objetivo obtenido.

Es importante siempre mantener en constante capacitación al personal en cuanto a la preparación de los platos, limpieza y atención al cliente en el restaurante.

14.3. Planes de contingencia en función del análisis de riesgo realizado.

Un plan de contingencia es basado en un análisis de riesgo para planificar posibles eventos hostiles que pueden afectar las operaciones del restaurante, dentro del cual se puede mencionar los siguientes:

14.3.1. Riesgos Sanitarios

Contaminación de alimentos ocasionados por el manejo de los comestibles, por cual se debería tomar a consideración el siguiente plan de contingencia:

- Detener el servicio inmediatamente.
- Retirar los alimentos sospechosos.
- Informar al cliente lo sucedido.

14.3.2. Riesgos de Seguridad

Por el contexto del país, sobre todo Guayaquil lo que está viviendo puede afectar el crecimiento del negocio y se debería tomar el siguiente plan:

- Alarma de seguridad.
- Contratación de un guardia para custodiar el local.
- Contactar a la policía.

14.3.3. Riesgos por Desastres Naturales

Este enfoque nos asegura que el restaurante está preparado para manejar diversas situaciones por desastres naturales, para minimizar el impacto.

- Asegurar la seguridad de los clientes y el personal, para dirigirlos a zonas seguras.
- Proveer primeros auxilios si fuera necesario.
- Señaléticas para cualquier eventualidad que se presente (punto de encuentro).

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de <https://advertising.amazon.com/es-mx/library/guides/marketing-strategy#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20de%20estrategia%20publicitaria,y%20la%20promoci%C3%B3n%20de%20productos>.
- Acosta, A. (2017). *Fundación Universitaria del Área Andina*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423549.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria . (21 de septiembre de 2023). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria* . Obtenido de <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-servicios-alimentacion-colectiva-restaurantescafeterias-bares-escolares>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (18 de junio de 2001). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTOS-DE-ALIMENTOS.pdf>
- Armijos, S. (23 de diciembre de 2022). *Vistazo*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/el-mercado-ecuatoriano-es-un-buen-nicho-para-los-productos-veganos-BY4023030>
- Asana. (17 de febrero de 2024). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/organizational-chart>
- Asociación Ecuatoriana de Bienestar Animal. (23 de noviembre de 2023). *Asociación Ecuatoriana de Bienestar Animal*. Obtenido de <https://aeba.org.ec/bienestar-animal-y-sostenibilidad-amevea-2023/>
- Asociación Española de la Franquicia. (s.f.). Obtenido de <https://www.aefranquicia.es/sistema-de-franquicias/que-es-franquicia-franquiciador-franquiciado/>
- Banco Mundial. (03 de abril de 2024). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- BBVA. (s.f.). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/cuentas/que-es-una-franquicia.html#:~:text=La%20franquicia%20es%20un%20sistema,una%20marca%20y%20Fo%20una>
- Bluegrass Ingredients. (s.f.). *Bluegrass Ingredients*. Obtenido de <https://bluegrassingredients.com/es/thinking/plant-based-innovation/>
- BOLD Consulting Group**. (s.f.). Obtenido de <https://bold.com.ec/que-es-y-como-mejorar-el-punto-de-equilibrio-financiero/>
- Chalupowicz, D. (s.f.). *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*. Obtenido de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe_1/material_de_estudio/material/Politic

as%20de%20Credito%20en%20las%20organizaciones%20un%20instrumento%20a%20mejorar.pdf

CNN. (01 de noviembre de 2019). *CNN*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2019/11/01/cuatro-razones-realmente-importantes-para-ser-vegano/>

Contifico. (s.f.). *Contifico*. Obtenido de <https://contifico.com/principales-impuestos-que-pagan-las-empresas-en-el-ecuador/>

Corte Constitucional. (s.f.). *Sistema Automatizado Corte Constitucional*. Obtenido de http://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/e2NhcNBlDGE6J2VzY3JpdG8nLCB1dWlkOic1ZjAzZjZlMC1kOTM1LTQ0NTMtYWY2OS0wZDhjNDQ3NmI2MWIucGRmJ30=

Diario El Comercio. (07 de enero de 2018). *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/dieta-vegana-reduccion-contaminacion-tierra.html>

El Universo. (15 de junio de 2021). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/aumenta-demanda-de-productos-vegetarianos-y-veganos-en-ecuador-marcas-preparan-nuevas-propuestas-nota/>

Empresa Actual. (21 de octubre de 2019). Obtenido de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>

Estrategias de Inversión. (s.f.). Obtenido de <https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/mercados/capital-asset-pricing-model-capm-t-73>

FAO. (2013). *FAO*. Obtenido de <https://www.fao.org/3/i3437s/i3437s.pdf>

FasterCapital. (04 de junio de 2024). Obtenido de <https://fastercapital.com/es/contenido/Tarifas-de-franquicia--lo-que-necesita-saber-antes-de-firmar.html#:~:text=La%20tarifa%20de%20franquicia%20es%20el%20costo%20inicial%20que%20los,y%20su%20nivel%20de%20popularidad.>

Franquicia Ecuador. (s.f.). Obtenido de <https://franquiciaecuador.com/que-es-una-franquicia/>

Garrido, & Doñaque. (s.f.). *Garrido y Doñaque Abogados*. Obtenido de <https://www.garridoydoñaque.com/contratos-franquicias/#:~:text=El%20contrato%20de%20franquicia%20es,de%20unos%20productos%20o%20servicios.>

González, D., & Manobanda, G. (22 de enero de 2024). *Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI*. doi:10.33970/eetes.v8.n1.2024.371

Holdo. (20 de abril de 2023). Obtenido de <https://lens.holdo.cl/blog/que-es-el-rendimiento-historico-como-puedo-aprovecharlo-en-mis->

- Santander*. (21 de diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/investigacion-y-desarrollo.html>
- SCRIBD*. (s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/167516544/Flujo-de-Caja-Con-Financiamiento-y-Sin-Financiamiento>
- Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/ruc-personas-naturales#%C2%BFqu%C3%A9-es>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2021). *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de https://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/09/nte_oficiales_ago_2021
- Símbolo Agencia Digital. (s.f.). *Símbolo Agencia Digital*. Obtenido de <https://www.simbolointeractivo.com/marketing-digital-en-ecuador/>
- Sustainable Development Goals Fund*. (s.f.). Obtenido de <https://www.sdgfund.org/sites/default/files/SDG%20Fund%20-%20Ecuador%20-%20Fortalecimiento%20de%20los%20sistemas%20alimentarios%20locales%20C%20construccion%20de%20capacidades%20locales%20orientadas%20a%20mejorar%20la%20produccion%20el%20acc>
- Universidad de Guayaquil. (octubre de 2019). *Telescopio de Galileo*. Obtenido de <https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/10/AnalisisFoda.pdf>
- Universidad Zaragoza. (s.f.). *Universidad Zaragoza*. Obtenido de <https://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/bsch/pdf/A.pdf>
- Zurita Murillo, M. N. (s.f.). *Universidad Agraria del Ecuador*. Obtenido de <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/ZURITA%20MURILLO%20MARIA%20NARCISA.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DE PERFIL DE USUARIO “*EN SERIO ES VEGANO*”

1. Sexo

- Hombre
- Mujer

2. Edad

- 0-17 años
- 18-27 años
- 28-43 años
- 44-59 años
- 60 años o más

3. Estado Civil

- Soltero/a
- Casado/a
- Viudo/a
- Divorciado/a
- Unión libre

4. Situación laboral actual

- Empleado de medio tiempo
- Empleado de tiempo completo
- Desempleado
- Trabajo por cuenta propia
- Jubilado
- Estudiante

5. Grado de estudio

- Primaria finalizada
- Secundaria finalizada
- Universidad finalizada
- Postgrado finalizado

- Estudiante

6. Ubicación: ¿En qué parroquia reside?

- Ayacucho
- Bolívar-Sagrario
- Carbo-Concepción
- Febres Cordero
- García Moreno
- Letamendi
- 9 de octubre
- Olmedo-San Alejo
- Roca
- Rocafuerte
- Sucre
- Tarqui
- Urdaneta
- Ximena
- Chongón
- Pascuales

7. Nivel socioeconómico

- \$0-\$460
- \$461-\$921
- \$922-\$1382
- \$1383-\$1843
- \$1844-\$2304
- \$2305-\$2765
- \$2766-\$3226
- \$3227-\$3687
- \$3688-\$4148
- \$4149-\$4609
- \$4610-\$5070

- \$5071 o más

8. Hábitos: ¿Con qué frecuencia consumes comida vegana fuera del hogar?

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

9. Estilo de vida: ¿Qué tan probable es que estés dispuesto a consumir alimentos veganos?

- Totalmente probable
- Muy probable
- Neutral
- Poco probable
- Nada probable

10. Volumen de compras: ¿Qué factores influyen más en su decisión de productos veganos?

- Precio
- Calidad
- Variedad de productos
- Ubicación del lugar

11. Conductas de compras: ¿Qué te motivaría para probar un nuevo restaurante de comida vegana?

- Redes sociales
- Recomendaciones de amigos / familiares
- Menú diverso
- Ubicación de restaurante

ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA EL FOCUS GROUP

Preguntas de entrevista a grupo focal:

1. ¿Qué los motiva a elegir restaurantes de comida vegana en lugar de opciones no veganas?
2. ¿Qué aspectos valoran más al seleccionar un restaurante de comida vegana?
 - Sabor
 - Presentación
 - Ética
 - Salud
 - Otro (describa)
3. ¿Cómo describirían la experiencia general en un restaurante de comida vegana en comparación con un restaurante no vegano?
4. ¿Qué tipo de platos o ingredientes esperan encontrar en un restaurante de comida vegana?
5. ¿Qué opinan sobre la variedad y la innovación en los menús de los restaurantes de comida vegana? ¿Cómo perciben el servicio al cliente en los restaurantes de comida vegana en comparación con otros restaurantes?
6. ¿Ha tenido alguna experiencia negativa en un restaurante de comida vegana? Si es así, ¿qué ocurrió y cómo se manejó la situación?
7. ¿Qué tan importante es para usted que un restaurante de comida vegana sea sostenible y respetuoso con el medio ambiente?
8. ¿Qué opina sobre la relación calidad-precio en los restaurantes de comida vegana comparada con otras opciones?

Preguntas a expertos sobre comida vegana:

1. ¿Cuál es tu experiencia y trayectoria en el ámbito de la comida vegana? ¿Qué te llevó a especializarte en este campo?
2. ¿Cuál crees que es el mayor desafío al que se enfrentan los restaurantes de comida vegana hoy en día?
3. ¿Cómo ves la evolución de la comida vegana en los últimos años? ¿Qué tendencias emergentes observas en este campo?

4. ¿Qué recomendaciones le daría al propietario del restaurante de comida tradicional, que desea ofrecer opciones veganas en sus menús?
5. ¿Qué consejos darías a los chefs y propietarios de restaurantes que desean mejorar su oferta de comida vegana?
6. ¿Cómo pueden los restaurantes de comida vegana promover prácticas más sostenibles?
7. ¿Cuáles son tus fuentes de inspiración al crear nuevas recetas veganas?
8. ¿Cómo ves el futuro de la comida vegana en la industria alimentaria?

Preguntas para el segmento de mercado Objetivo:

1. ¿Qué te motiva a elegir opciones de comida vegana cuando comes fuera de casa?
2. ¿Con qué frecuencia comes comida vegana?
 - Todos los días
 - 5 veces a la semana
 - 3 veces a la semana
 - 1 vez a la semana
3. ¿Qué aspectos te interesan más al seleccionar un restaurante de comida vegana?
 - Sabor
 - Variedad
 - Ética
 - Salud
 - Precio
 - Ubicación
4. ¿Hay algún plato o ingrediente en particular que disfrutes de la comida vegana?
5. ¿Cómo influyen tus valores personales en tu elección de comida vegana?
6. ¿Qué desafíos has enfrentado al comer fuera como persona interesada en la comida vegana?
7. ¿Es importante para ti que los platos de comida vegana sean visualmente atractivos?
8. ¿Qué tipo de información te gustaría encontrar en un menú de restaurante de comida vegana?
 - Ingredientes
 - Opciones sin gluten

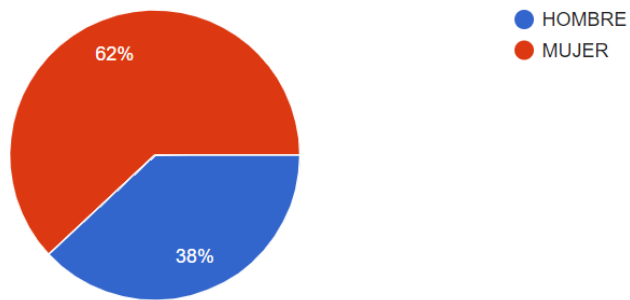
- Opciones sin soya
- Información nutricional
- Otro (describa)

ANEXO 3. RESULTADOS DEL PERFIL DE USUARIO “EN SERIO ES VEGANO”

PERFIL DE USUARIO

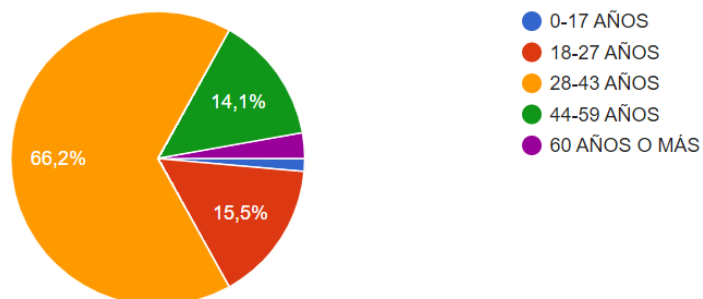
SEXO

Gráfico 1: Sexo



EDAD

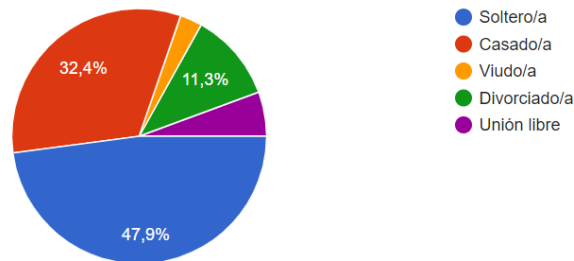
Gráfico 2: Edad



El 2.8% son personas de 60 años o más y el 1.4% tienen de 0 a 17 años.

ESTADO CIVIL

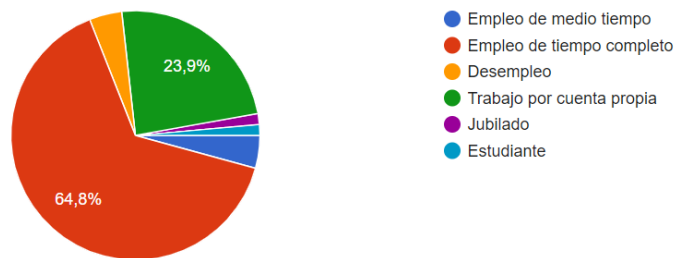
Gráfico 3: Estado Civil



El 5,6% tienen unión libre y el 2,8% es viudo.

SITUACIÓN LABORAL ACTUAL

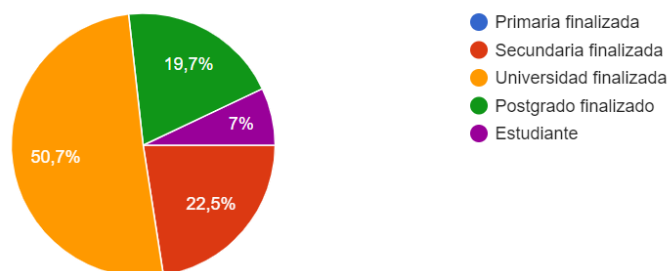
Gráfico 4: Situación Laboral Actual



El 4,2% es empleado de medio tiempo y parados. El 1,4% es estudiante, así como jubilado.

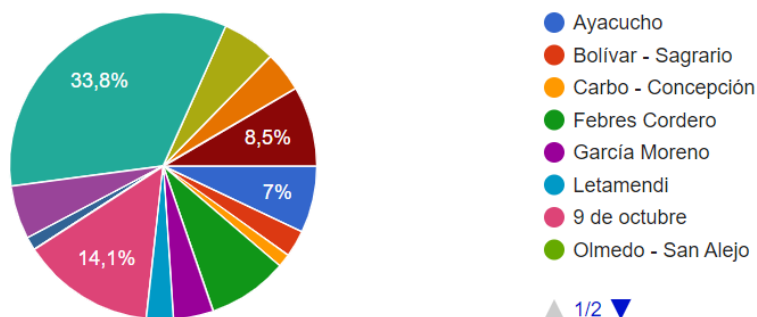
GRADO DE ESTUDIO

Gráfico 5: Grado de Estudio



PARROQUIA DE RESIDENCIA

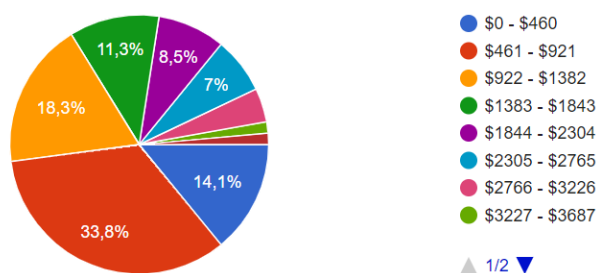
Gráfico 6: Parroquia de Residencia



El 33.8% vive en la parroquia Tarqui, el 5.6% vive en la parroquia Sucre, el 1.4% en la parroquia Rocafuerte, en la parroquia 9 de octubre el 14.1%, el 2,8% vive en la parroquia Letamendi, el 4.2% en la parroquia García Moreno, el 8.5% en la parroquia Febres Cordero, en Carbo - Concepción el 1.4%, en la parroquia Bolívar - Sagrario el 2.8%, en Ayacucho el 7%, Pascuales el 8.5%, Chongón el 4.2% y Urdaneta el 5.6%.

NIVEL SOCIOECONÓMICO

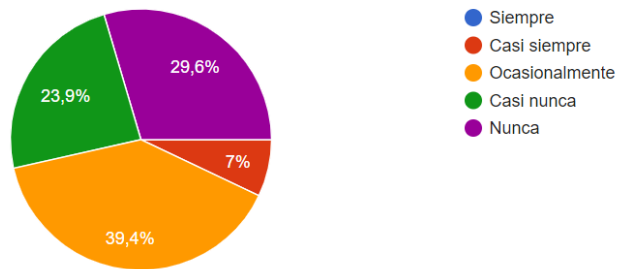
Gráfico 7: Nivel Socioeconómico



El 4.2% gana entre \$2766 - \$3226, el 1.4% entre \$3227 - \$3687 y el 1.4% entre \$3688 - \$4148.

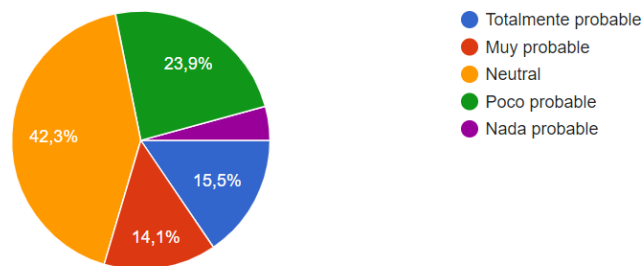
FRECUENCIA CONSUMO COMIDA VEGANA FUERA DE CASA

Gráfico 8: Frecuencia de consumo de comida vegana fuera de casa



PROBABILIDAD DE CONSUMIR ALIMENTOS VEGANOS

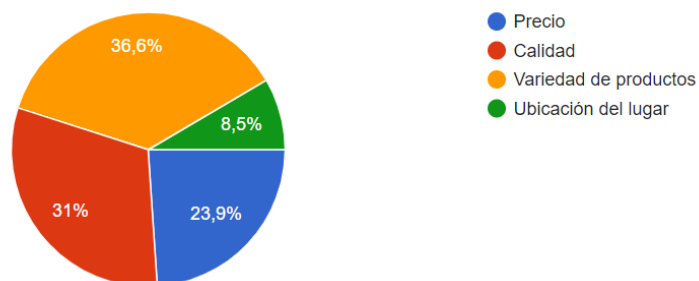
Gráfico 9: Probabilidad de consumir alimentos veganos



Nada probable un 4.2%.

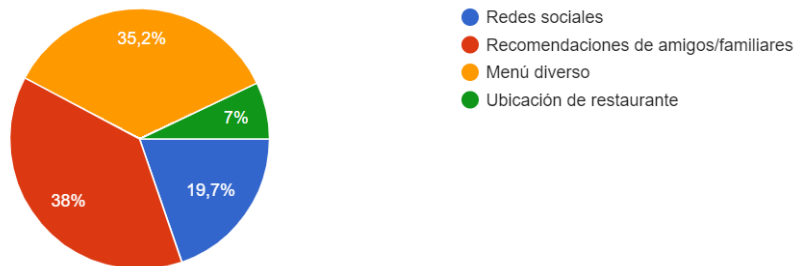
FACTORES INFLUYENTES EN LA COMPRA DE ALIMENTOS VEGANOS

Gráfico 10: Factores influyentes en la compra de alimentos veganas



MOTIVOS PARA CONSUMIR EN UN NUEVO RESTAURANTE DE COMIDA VEGANA

Gráfico 11: Motivos para consumir en un nuevo restaurante de comida vegana



ANEXO 4. RESTAURANTE *EN SERIO ES VEGANO*

Ilustración 8: Fachada Restaurante *En Serio Es Vegano*



Ilustración 9: Parte interna restaurante *En Serio Es Vegano*



ANEXO 5. MENÚ RESTAURANTE: *EN SERIO ES VEGANO*

Ilustración 10: Hoja de Menú 1 restaurante *En Serio Es Vegano*

EN SERIO ES VEGANO

CON EL AUSPIO DE
Violife
100% Vegan

Vegan BK

Epílogo

Nos apasiona el correcto uso de los recursos, por esta razón hemos implementado planes de reciclaje y compostaje para todos los residuos de En Serio Es Vegano. Absolutamente todos los residuos orgánicos son separados para poder compostar, mientras que los residuos sólidos se clasifican para poder realizar un correcto plan de reciclaje.

Tan la seguridad de que, si dejas algo en tu plato, esto regresará a la tierra en forma de abono. Sin embargo, si deseas llevar la comida a casa, tenemos para ti recipientes desarmados con fibras vegetales que también son 100% compostables. Estos recipientes tienen un costo para que puedas llevarte los alimentos y poder compostar tus recipientes cuando ya no los uses.

Si deseas implementar estos planes en tu casa o negocio, puedes revisar nuestras redes sociales o puedes acercarte a nosotros y con gusto te ayudaremos con las mejores recomendaciones.

Epilogue

We are passionate about the correct use of resources, this is why we have implemented recycling and composting plans for all the residues of En Serio Es Vegano. All the organic residues are separated for composting, while the solid residues are classified for recycling.

If you leave anything in your plate, be sure that we will return it to the earth as fertilizer. However, if you wish to have your food for takeout, we have vegetable fiber containers that can be composted. These containers have an extra cost so you can take your food and compost your containers at home when you are done with them.

If you wish to implement these practices on your home or business, you can check our social media or ask us and we'll give you the best recommendations as well.


Instagram
@enserioesvegano.ec


Whatsapp
0988982861


WIR Urdesa
Real En Serio Es Vegano
Clave es vegano


Instagram
@thehealthypoint.ec

Ilustración 11: Hoja de Menú 2 restaurante *En Serio Es Vegano*

Ceviches

Ceviche de chocho <small>Chocho ceviche</small>	\$6.99
Ceviche de palmito <small>Palm hearts ceviche</small>	\$6.99
Ceviche de champinones <small>Mushrooms ceviche</small>	\$6.99
Ceviche mixto <small>Mixed ceviche</small>	\$7.99



*Salsa contiene maní / Peanut sauce contains peanuts

Los ceviches pueden pedirse con base de limón (tipo chollo) o con base de naranja y tomate (tipo clásico). Adicionalmente puedes pedirlo con salsa de maní y aguacate. Todos los ceviches incluyen chifles.

Ceviches can be prepared in a lemon based sauce (chollo style) or a orange and ketchup based sauce (classic style). Ask for complementary avocado and peanut sauce. Plantain chips are included.

Entradas y Sopas Appetizers and Soups

	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Hummus con pan pita, zanahoria y apio <small>Hummus with pita bread, carrots and celery</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$3.99</td> </tr> <tr> <td>Bruschetta <small>Bruschetta</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$3.99</td> </tr> <tr> <td>Nachos <small>Nachos</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$3.99</td> </tr> <tr> <td>Patacones con salsa de queso <small>Fried plantain with cheese sauce</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$3.50</td> </tr> </table>	Hummus con pan pita, zanahoria y apio <small>Hummus with pita bread, carrots and celery</small>	\$3.99	Bruschetta <small>Bruschetta</small>	\$3.99	Nachos <small>Nachos</small>	\$3.99	Patacones con salsa de queso <small>Fried plantain with cheese sauce</small>	\$3.50
Hummus con pan pita, zanahoria y apio <small>Hummus with pita bread, carrots and celery</small>	\$3.99								
Bruschetta <small>Bruschetta</small>	\$3.99								
Nachos <small>Nachos</small>	\$3.99								
Patacones con salsa de queso <small>Fried plantain with cheese sauce</small>	\$3.50								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sopa del día <small>Soup of the day</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$4.99</td> </tr> <tr> <td>Menestrone <small>Minestrone</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$6.99</td> </tr> </table>	Sopa del día <small>Soup of the day</small>	\$4.99	Menestrone <small>Minestrone</small>	\$6.99	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Empanadas de Queso <small>Cheesse empanada</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$2.00</td> </tr> <tr> <td>Empanadas de Carne <small>Meat empanada</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$2.00</td> </tr> </table>	Empanadas de Queso <small>Cheesse empanada</small>	\$2.00	Empanadas de Carne <small>Meat empanada</small>	\$2.00
Sopa del día <small>Soup of the day</small>	\$4.99								
Menestrone <small>Minestrone</small>	\$6.99								
Empanadas de Queso <small>Cheesse empanada</small>	\$2.00								
Empanadas de Carne <small>Meat empanada</small>	\$2.00								

*Entradas pueden contener gluten / Appetizers may contain gluten

Bowls

	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Bowl mexicano <small>Mexican bowl</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$7.99</td> </tr> <tr> <td>Bowl oriental <small>Oriental bowl</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$7.99</td> </tr> <tr> <td>Bowl mediterráneo <small>Mediterranean bowl</small></td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">\$7.99</td> </tr> </table>	Bowl mexicano <small>Mexican bowl</small>	\$7.99	Bowl oriental <small>Oriental bowl</small>	\$7.99	Bowl mediterráneo <small>Mediterranean bowl</small>	\$7.99
Bowl mexicano <small>Mexican bowl</small>	\$7.99						
Bowl oriental <small>Oriental bowl</small>	\$7.99						
Bowl mediterráneo <small>Mediterranean bowl</small>	\$7.99						

Los bowls pueden ser con una base de quinoa, arroz integral, lechuga o el mix de tu preferencia.

Bowls can be prepared with quinoa, brown rice, lettuce or a mix of them.

Ilustración 12: Hoja de Menú 3 restaurante *En Serio Es Vegano*



Platos fuertes Main Dishes

Pasta boloñesa con pan de ajo Bolognese pasta with garlic bread	\$7.99
Pasta al pesto con pan de ajo Pesto pasta with garlic bread	\$7.99
Pasta thai con pan de ajo Thai pasta with garlic bread	\$7.99
Pasta al funghi con pan de ajo Funghi pasta with garlic bread	\$7.99

*Pregunta por nuestra pasta sin gluten /
Ask for our gluten free pasta



 Chaulafán Asian fried rice	\$6.99
Milanesa con arroz, puré o ensalada Breaded chicken rice, mashed potatoes or salad	\$6.99
Estofado casero Homemade stew	\$6.99
Seco de portobellos Portobellas stew 'seco' style	\$7.99

Comida rápida Fast food

 Hamburguesa Hamburger	\$7.99
Sánduche de milanesa Breaded chicken sandwich	\$7.99
Falafel con pan pita Falafel pita sandwich	\$7.99
Burrito Burrito	\$7.99
Nuggets niños (6) adulto (9) Nuggets kids (6) / adult (9)	\$6.99 \$7.99



*Todos nuestros precios incluyen impuestos y ser
*Taxes and services are included

Ilustración 13: Hoja de Menú 4 restaurante *En Serio Es Vegano*

Acompañantes / Side dishes

Papas fritas French fries	\$2.00	Extra tofu Extra tofu	\$2.00
Ensalada Side salad	\$2.00	Extra hamburguesa Extra hamburger	\$2.00
Patacones Fried green plantains	\$2.00	Extra milanesa Extra breaded chicken	\$2.00
Maduro Fried ripe plantains	\$2.00	Extra nuggets (3) Extra nuggets (3)	\$2.00
Pan de ajo Garlic bread	\$2.00	Extra falafel (3) Extra falafel (3)	\$2.00
Porción de arroz Rice	\$2.00	Extra queso Violife Extra cheese <small>Violife</small>	\$1.00
Salsas Additional sauces	\$1.00	Extra vegetales Extra vegetables	\$1.00

Postres / Desserts

Muffin de chocochips Chocochips muffin	\$2.50	
Arroz con Leche Rice pudding	\$2.50	
Mousse de chocolate Chocolate mousse	\$3.50	
Tarta de cerezas Cherry pie	\$3.50	

*Los postres pueden contener maní, nueces, gluten y/o soja.
Desserts may contain peanuts, nuts, gluten and/or soy.

Bebidas / Drinks

Limónada Lemonade	\$2.50	Café Coffee	\$1.50
Limónada con jamaica Lemonade with jamaica flower	\$2.50	Café de la casa House coffee	\$2.00
Limónada con albahaca Lemonade with basil leaves	\$2.50	Infusiones Tea and infusions	\$2.00
Cerveza artesanal Craft beer	\$3.50		
Sangría copa Sangria glass	\$4.00		
Sangría jarra Sangria pitcher	\$15.00		

Empacados / Packed food

Falafel 18u.	\$8.00	
Nuggets 18u.	\$8.00	
Milanesa 4u.	\$8.00	
Hamburguesa 4u.	\$8.00	

ANEXO 6. MODELO DE CONTRATO DE FRANQUICIA

CONTRATO DE FRANQUICIA

Entre:

[Nombre del franquiciante], una empresa debidamente constituida y existente bajo las leyes de Ecuador, con domicilio en [dirección], en adelante "El Franquiciante".

[Nombre del franquiciado], una persona o entidad debidamente constituida y existente bajo las leyes de Ecuador, con domicilio en [dirección], en adelante "El Franquiciado".

Se acuerda lo siguiente:

1. OBJETO DEL CONTRATO

El Franquiciante otorga al Franquiciado el derecho de operar un restaurante vegano bajo la marca [nombre de la marca] y utilizando el sistema operativo, menú, recetas y know-how desarrollado por El Franquiciante.

2. DURACIÓN DEL CONTRATO

Este contrato tendrá una duración de [número de años] años, a partir de la fecha de firma, con posibilidad de renovación según acuerdo mutuo y sujeto a las condiciones que se acuerden en ese momento.

3. TERRITORIALIDAD

El Franquiciado tendrá el derecho exclusivo de operar el restaurante vegano en la siguiente área geográfica: [descripción del territorio].

4. REGALÍAS

El Franquiciado se compromete a pagar al Franquiciante regalías mensuales equivalentes al [porcentaje]% de las ventas brutas del restaurante, o una tarifa fija de [cantidad] dólares, lo que sea mayor/menor. Estas regalías serán pagadas a más tardar el [día del mes] de cada mes.

5. TARIFA INICIAL DE FRANQUICIA

El Franquiciado deberá pagar una tarifa inicial de franquicia de [cantidad en dólares], que cubre el derecho a utilizar la marca, entrenamiento inicial y apoyo en la apertura del restaurante.

6. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE

El Franquiciante se compromete a proporcionar al Franquiciado:

- Capacitación inicial y continua.
- Manuales de operaciones y procedimientos.
- Apoyo en la selección y diseño del local.
- Asistencia en la gestión de marketing y publicidad.
- Supervisión periódica y apoyo para asegurar el cumplimiento de los estándares de la franquicia.

7. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

El Franquiciado se compromete a:

- Operar el restaurante de acuerdo con los estándares y procedimientos establecidos por El Franquiciante.
- Mantener un ambiente de trabajo limpio y seguro.
- Realizar los pagos de regalías y otras tarifas de manera puntual.
- Utilizar proveedores aprobados por El Franquiciante para garantizar la calidad de los productos.

8. TERMINACIÓN DEL CONTRATO

Este contrato puede ser terminado por cualquiera de las partes en caso de incumplimiento de las obligaciones establecidas en el mismo, o de mutuo acuerdo. En caso de terminación, el Franquiciado deberá cesar de inmediato el uso de la marca y el sistema de operación de la franquicia.

9. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Cualquier disputa derivada de este contrato será resuelta mediante [mediación, arbitraje u otra forma de resolución], según lo establecido en la legislación ecuatoriana.

10. LEGISLACIÓN APLICABLE

Este contrato se registrará e interpretará de acuerdo con las leyes de Ecuador.

Firmado por:

El Franquiciante

El Franquiciado

Testigo 1

Testigo 2