UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Propuesta del trabajo de titulación en la opción de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Licenciado en Mercadotecnia

TEMA: "Modelo de cadena de valor para la implementación de estrategias de marketing mix del restaurante KRAKEN"

AUTOR: Dennis Sebastián Lizano Oñate

TUTOR: Ing. Elias David Caisa Yucailla, Mg.

AMBATO – ECUADOR

Febrero 2025

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Elias David Caisa Yucailla, Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **"Modelo de cadena de valor para la implementación de estrategias de marketing mix del restaurante KRAKEN"** presentado por el señor **Dennis Sebastián Lizano Oñate** para optar por el título de Licenciado en Mercadotecnia, **CERTIFICO**, que dicho artículo académico ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

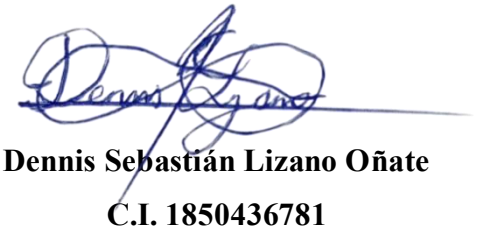
Ambato, 6 de febrero del 2025



Ing. Elías David Caisa Yucailla, Mg.
C.I.1803458668

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Dennis Sebastián Lizano Oñate,** declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente artículo académico, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado en Mercadotecnia, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Dennis Sebastián Lizano Oñate

C.I. 1850436781

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Dr. Héctor Emilio Hurtado Puga, Mg.

C.I. 1802323699



Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Mg.

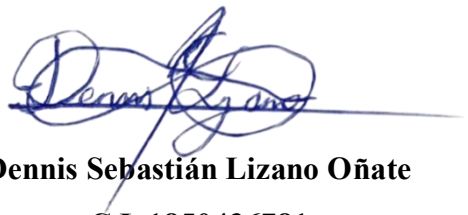
C.I. 1803845385

Ambato, 6 de febrero del 2025

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi artículo académico con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Dennis Sebastián Lizano Oñate

C.I. 1850436781

DEDICATORIA

El poder escribir estas palabras, como el haber podido llegar hasta este punto de mi vida me llena de satisfacción y sobre todo de orgullo al culminar mi trabajo iniciado desde nivelación, nada de esto

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por brindarme las oportunidades y los retos que han hecho posible ser la persona que soy en el día a día, a mi madre y hermanos que siempre me apoyaron en mis momentos difíciles y la constante presencia de mis tíos en el camino de la vida.

Así mismo quiero agradecer a la Universidad Técnica de Ambato por abrirme sus puertas y permitir mi formación como un profesional, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, al docente Tutor Elías Caiza y Mauricio Quisimalín por darme hoy la oportunidad de enfrentarme al mundo con su sabiduría y enseñanza.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO iv
DERECHOS DE AUTOR v
DEDICATORIA vi
AGRADECIMIENTO vi
ÍNDICE DE TABLAS x
ÍNDICE GENERAL xii
ÍNDICE DE FIGURAS xi
RESUMEN EJECUTIVO xii
ABSTRACT xiii
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN 1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN 1
2.1. Planteamiento del problema y justificación 1
3. OBJETIVO GENERAL 4
4. OBJETIVOS ESPECIFICOS 4
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 5
5.1. Antecedentes Investigativos 5
5.2. Plan de negocios 7
5.2.1. Modelo de negocios en restaurantes (benchmarking) 7
5.3. El principio de PARETO 7
5.4. Análisis PESTEL 8
5.5. Análisis FODA 8
5.6. Matriz EFI 9
5.7. Matriz EFE 9
5.8. Matriz PEYEA 10
5.9. Cadena de valor 11
5.9.1. Actividades Primarias 11
5.9.2. Actividades de apoyo 12
5.10. Marketing Mix 14
5.11. Dashboard 15

5.12. Reseña histórica de Kraken 16
6. METODOLOGÍA 17
6.1. Enfoque 17
6.2. Alcance 17
6.2.1. Descriptivo 17
6.3. Modalidad 18
6.3.1 Modalidad bibliográfica 18
6.3.2 Modalidad de campo 18
6.4. Técnica de investigación 19
6.4.1 Encuesta 19
6.5 Población y muestra 21
6.5.1 Población 21
6.5.2 Muestra 21
6.6. Procesamiento de datos 22
7. RESULTADOS 23
7.1. Dashboard 23
7.1.1. Inventario de platos – Sopas 23
7.1.2. Inventario de platos – Plato fuerte 24
7.1.3. Inventario de platos – Ensalada 25
7.1.4. Inventario de platos – Salsa 26
7.1.5. Inventario de platos – Postre 27
7.1.6. Proyección de precio 28
7.1.7. Flujo de caja 29
7.1.8. Punto de equilibrio entre semana 30
7.1.9. Punto de equilibrio fines de semana 31
7.1.10. Costos 32
7.1.11. Estado de resultados 33
7.1.12. Balance general 34
7.2. PESTEL 36
7.3. FODA 38
7.4. Modelo de negocios 39
7.5. Reestructuración de la cadena de valor 49
7.5.1. Actividades principales 49
7.5.2. Actividades de apoyo 59

7.5.3. Margen 61
7.6. FODA cruzado 63
7.6.1. Oportunidades y Fortalezas: 64
7.6.2. Debilidades y Oportunidades: 64
7.6.3. Amenazas y Fortalezas: 64
7.6.4. Amenazas y oportunidades: 65
7.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos 68
7.8. Matriz de Evaluación de Factores Externos 69
7.9. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción 71
7.10. Estrategias 73
7.10.1. O2, O4 y F4, F1 73
7.10.2. D1, D2y O1 O3 73
7.10.3. A1, A2 y F4, F1 74
7.10.4. D3 y A2 74
7.11. Clasificación de acuerdo con el marketing mix 75
8. CONCLUSIONES 76
9. RECOMENDACIONES 77
10. RECURSOS 78
10.1. Recursos Humanos 78
10.2. Recursos Institucionales 79
10.3. Recursos Tecnológicos 79
10.4. Recursos Económicos 80
10.5.Recursos Totales 80
11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 81
Cronograma 81
Nota. Cronograma de las actividades de realizar la investigación. 81
BIBLIOGRAFÍA 82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales autores 15
Tabla 2. Ítems de la encuesta 19
Tabla 3. Alfa de Cronbach 20
Tabla 4. PESTEL 36
Tabla 5. FODA 38
Tabla 6. Pregunta 1 51
Tabla 7. Pregunta 2 52
Tabla 8. Pregunta 3 53
Tabla 9. Pregunta 4 54
Tabla 10. Pregunta 5 55
Tabla 11. Pregunta 6 56
Tabla 12. Pregunta 7 57
Tabla 13. Pregunta 8 58
Tabla 14. Matriz de estrategias cruzadas 66
Tabla 15. Matriz EFI 68
Tabla 16. Matriz EFE 69
Tabla 17. Matriz PEYEA 71
Tabla 18. Estrategias marketing mix 75
Tabla 19. Recursos humanos 78
Tabla 20. Recursos institucionales 79
Tabla 21. Recursos tecnológicos 79
Tabla 22. Recursos económicos 80
Tabla 23. Total recursos 80
Tabla 24. Cronograma 81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Inventario de sopas 24
Figura 2. Inventario de platos fuertes 25
Figura 3. Inventario de ensaladas 26
Figura 4. Inventario de salsas 27
Figura 5. Inventario de postres 28
Figura 6. Proyección de precios 28
Figura 7. Flujo de caja 30
Figura 8. Punto de equilibrio 1 31
Figura 9. Punto de equilibrio 2 32
Figura 10. Costos totales 33
Figura 11. Estado de resultados 34
Figura 12. Balance general 36
Figura 13. Modelo de negocios 41
Figura 14. Pregunta 1 51
Figura 15. Pregunta 2 53
Figura 16. Pregunta 3 54
Figura 17. Pregunta 4 55
Figura 18. Pregunta 5 56
Figura 19. Pregunta 6 57
Figura 20. Pregunta 7 58
Figura 21. Pregunta 8 59
Figura 22. Cadena de valor 62
Figura 23. Posición estratégica 72

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Kraken, es un restaurante de comida gourmet ubicado en el centro histórico de la ciudad de Ambato, que enfrenta desafíos económicos derivado del limitado conocimiento de las funciones internas de la empresa desde la perspectiva del marketing, así como la necesidad de mejorar sus estrategias actuales.

Para abordar este desafío, se llevó a cabo un proceso de diagnóstico empresarial utilizando herramientas como PESTEL para analizar los factores externos que afectan al negocio. Complementados con el análisis FODA, que permitió identificar y describir fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Basado en este análisis, se desarrolló un modelo de negocio fundamentado en la cadena de valor, detallando tanto las actividades primarias como las de apoyo.

Entre los resultados obtenidos destacan elementos clave para la toma de decisiones estratégicas, como el flujo de caja, un inventario detallado de platos, el balance general, el estado de resultados, indicadores financieros como ROE, ROI, TIR y TMAR. Estos indicadores fueron considerados fundamentales para evaluar el desempeño financiero y operativo del restaurante.

Adicionalmente, se diseñaron diversas matrices que conectaron los elementos identificados en el análisis FODA, facilitando la elaboración de estrategias alineadas con el modelo de negocio y el marketing mix. Finalmente, se utilizó la matriz PEYEA para identificar y priorizar las estrategias necesarias para posicionar al restaurante KRAKEN en el mercado, garantizando así su sostenibilidad y competitividad.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, CADENA DE VALOR, ESTRATEGIAS, MODELO DE NEGOCIO, KRAKEN

ABSTRACT

Kraken, a gourmet food restaurant located in the historic center of the city of Ambato, faces economic challenges derived from the limited knowledge of the company's internal functions from a marketing perspective, as well as the need to improve its current strategies.

To address this challenge, a business diagnostic process was carried out using tools such as PESTEL to analyze the external factors affecting the business. This was complemented with a SWOT analysis, which allowed identifying and describing strengths, opportunities, threats and weaknesses. Based on this analysis, a business model was developed based on the value chain, detailing both primary and support activities.

The results obtained include key elements for strategic decision making, such as cash flow, a detailed inventory of dishes, balance sheet, income statement, financial indicators such as ROE, ROI, IRR and TMAR. These indicators were considered fundamental to evaluate the financial and operational performance of the restaurant.

In addition, several matrices were designed to connect the elements identified in the SWOT analysis, facilitating the development of strategies aligned with the business model and the marketing mix. Finally, the PEYEA matrix was used to identify and prioritize the strategies needed to position the KRAKEN restaurant in the market, thus ensuring its sustainability and competitiveness.

KEYWORS: RESEARCH PROJECT, VALUE CHAIN, STRATEGIES, BUSINESS MODEL, KRAKEN.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

"MODELO DE CADENA DE VALOR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX DEL RESTAURANTE KRAKEN"

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

2.1. Planteamiento del problema y justificación

El origen de la cocina está intrínsecamente ligado a la necesidad de supervivencia en los primeros días de la humanidad, cuando los alimentos eran consumidos en su estado natural. Con el tiempo, el descubrimiento del fuego marcó un hito crucial en la historia de la alimentación, permitiendo transformar los alimentos para hacerlos más seguros y sabrosos, al mismo tiempo, explorar nuevas formas de preparación **(Pinillos y Salcedo, 2020).**

A medida que avanzaban los siglos, las culturas alrededor del mundo comenzaron a desarrollar técnicas culinarias propias, reflejo de sus entornos, tradiciones y recursos disponibles. Enriqueciendo la gastronomía, y registrando los conocimientos adquiridos los primeros textos de recetas, atribuidos a pioneros del arte gastronómico, alrededor del año 90 a.C., señalando el inicio de la sistematización y documentación culinaria **(Pinillos y Salcedo, 2020).**

Inicialmente, la cocina era considerada un lujo reservado para las élites, pero con el tiempo evolucionó hacia su comercialización, impulsada por las necesidades de los viajeros. **Llanos (2020)** Los alojamientos, que no solían ofrecer servicios de comida, comenzaron a incluir opciones de alimentación en respuesta a las demandas de sus clientes. De esta manera, surgió el concepto de restaurante, cuyo nombre proviene del francés *restaurer*, que significa restaurar. Este término hacía referencia tanto al descanso como a la nutrición que ofrecían estos establecimientos, consolidando su lugar en la vida cotidiana de las personas **(Ordoñez y Robalino, 2018).**

Con el tiempo, los restaurantes pasaron de ser puntos de encuentro social a espacios donde la cultura culinaria floreció. El fenómeno del intercambio cultural y la globalización impulsaron la diversificación de los menús y las técnicas gastronómicas, permitiendo que las tradiciones de diferentes regiones del mundo convivieran y se transformaran en los platos que disfrutamos hoy en día.

En América Latina, se destaca una unificación cultural fundamentada en historias compartidas desde sus orígenes. Esta región valora este factor, reflejado en la capacidad de sus pueblos para aprovechar ingredientes autóctonos. Gracias a esto, se desarrollaron técnicas agrícolas que, incluso hoy, constituyen la base de numerosas recetas tradicionales. Estas recetas, a su vez, han influido en el surgimiento de una vasta oferta gastronómica en restaurantes, como lo señala **Vara (2018)**.

Guivernau (2024) en el análisis de las tendencias de viaje, menciona que el turismo mantiene una relación directa con el sector de restaurantes. Mismo que registró un crecimiento del 12% en visitantes internacionales, alcanzando un total de 117 millones de turistas. México lidera este movimiento con 45 millones de turistas, seguido por Brasil con 7 millones y Argentina con 6,35 millones. El 70% de los viajeros realizan estancias de duración media, mientras que el 7% y el 23% optan por estancias cortas y largas, respectivamente. Este comportamiento ha generado un aumento en el gasto de los visitantes, beneficiando directamente a los restaurantes de Latinoamérica.

En Ecuador, el sector de restaurantes demuestra un crecimiento sostenido, reflejado en un incremento del 80% en ingresos y la generación de 75 mil empleos directos **(Ministerio de Turismo, 2019)**. Para diciembre de 2022, los ingresos alcanzaron 5.461,65 millones de dólares, y en 2023 aumentaron a 6.028,13 millones, evidenciando un crecimiento porcentual del 10,4%. Este desempeño resalta la importancia económica de la gastronomía como un pilar clave del sector de servicios.

El cantón Ambato, ubicado en la provincia de Tungurahua, es un destacado destino turístico gracias a sus festividades de carnaval, que atraen a miles de visitantes deseosos de disfrutar de sus tradiciones y su rica oferta gastronómica **(El Comercio, 2023)**. Este flujo turístico impulsa la demanda de servicios de alimentación, pero también intensifica la competencia entre los negocios locales. En este escenario **Lombo et al, (2020)** expone que la innovación en la cadena de valor de las empresas gastronómicas resulta fundamental para fortalecer su posicionamiento y destacar en un mercado con una oferta creciente y diversificada.

El manejo tradicional del turismo y la gastronomía ha evolucionado considerando las diferentes herramientas tecnológicas digitales son un apoyo muy importante para la creación de competitividad, debido a la globalización que existe, es por eso que el manejo de los negocios se vuelve adaptativos es por eso que el uso de la cadena de

valor para cumplir el propósito de generar competitividad en las empresas **(Benavides, 2019)**

El uso de la cadena de valor requiere adaptaciones cuando la situación lo amerita, como lo determinaron **Cruz et al. (2019)** en su proyecto de investigación. En su estudio, identificaron una alteración en la cadena de valor previamente establecida tras la aparición del pez león, una especie invasiva. Este cambio implicó la reconsideración de los precios y los procesos de manipulación del pez león como materia prima. Los resultados destacaron el impacto de esta adaptación en la población de peces destinados a los diferentes menús, los cuales incluyeron un total de 91 ejemplares.

La investigación presentada por **Ovallez y Tovar (2022)** destaca la cadena de valor como una herramienta clave para mitigar futuros conflictos. Su estudio aborda la problemática de la falta de información en el control y la compensación de impactos ambientales, así como la deficiencia en la investigación y planificación. Concluyen que la versatilidad en el área gastronómica a menudo pasa desapercibida, lo que ocasiona importantes deficiencias en el sector. Por ello, resulta fundamental comprender esta dinámica para estar mejor preparados ante los desafíos, incluyendo la recuperación económica.

El restaurante KRAKEN, ubicado en la ciudad de Ambato, enfrenta serios desafíos que limitan su competitividad y sostenibilidad. La ausencia de una estructura eficiente en sus procesos internos y externos, afectan su capacidad para ofrecer una propuesta de valor diferenciadora y rentable, colocándolo en desventaja frente a competidores más organizados y con estrategias mejor definidas.

Entre los principales problemas se encuentra la falta de integración y optimización de su cadena de valor, lo que impacta negativamente áreas críticas como claves como el manejo de inventarios, gestión de flujo de caja, logística de pedidos y marketing. Estas deficiencias dificultan la alineación de sus operaciones con las demandas del mercado y reducen su capacidad para aprovechar las oportunidades derivadas de los proyectos turísticos y gastronómicos en la región. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos **(INEC, 2023)**, el sector de servicios, al que pertenece KRAKEN, representó el 26,4% de los ingresos nacionales, posicionándose como el segundo sector de mayor relevancia económica.

Además, KRAKEN carece de estrategias claras de marketing y promoción, lo que disminuye su visibilidad en un entorno donde los consumidores valoran experiencias personalizadas y de alta calidad. La falta de un enfoque consistente en este ámbito reduce su capacidad para atraer y fidelizar clientes, una necesidad clave en un mercado altamente competitivo. Si estas limitaciones no son abordadas, la empresa corre el riesgo de perder su nicho de mercado establecido y disminuir su rentabilidad, afectando su sostenibilidad a largo plazo

Por tanto, es necesario diagnosticar y rediseñar su modelo de cadena de valor, alineándolo con estrategias del marketing mix, para garantizar su competitividad en el sector. Este esfuerzo optimiza sus procesos internos mientras alinea sus estrategias con las expectativas de los consumidores y las tendencias del mercado. Complementariamente, le permitirá potenciar su posicionamiento y consolidar a KRAKEN como un referente en el sector gastronómico local.

El presente proyecto tiene el propósito de contribuir al conocimiento en el ámbito de la gestión gastronómica. La sistematización de los datos y procesos de servirá como una base para futuras investigaciones relacionadas con la gestión interna de empresas del sector, promoviendo la capacidad de análisis y adaptación estratégica en un entorno cambiante y competitivo.

3. OBJETIVO GENERAL

Determinar el modelo de cadena de valor para la implementación de estrategias de marketing mix del restaurante KRAKEN.

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la cadena de valor actual a través del uso de herramientas para conocer el análisis situacional del área de marketing en el negocio KRAKEN.
- Diseñar el modelo de la cadena de valor a través del análisis situacional del marketing mix para proponer indicadores de mejora.
- Implementar las estrategias del mix del marketing a través de un plan de acción para la mejora en la administración del negocio.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. Antecedentes Investigativos

Este apartado proporciona una base teórica y contextual indispensable para comprender la relevancia y el alcance del presente estudio. Su propósito es establecer el marco conceptual necesario para analizar de manera coherente las problemáticas que enfrenta el restaurante KRAKEN, identificando las áreas clave que requieren mejoras y optimización con el fin de fortalecer su competitividad en un mercado dinámico y exigente. La revisión bibliográfica realizada sobre el mix de marketing, la cadena de valor y los modelos de negocio permitieron recopilar información valiosa y pertinente, que proporciona una guía sólida para fundamentar las estrategias y propuestas planteadas en este proyecto.

Alvarez (2019), presenta un esquema que parte con el análisis de diferentes datos internos, ocupando la herramienta FODA para presentar fortalezas, como la capacidad de análisis, y la variabilidad de los gustos de los consumidores. Para los factores externos, utiliza el diagrama PESTEL, siendo lo relevante el PIB nacional y las variaciones temporales. Una vez finalizada la investigación pertinente se desarrollaron operaciones con el propósito de mejorar la gestión, incrementando los puntos fuertes de la organización.

Cuzco y Morán (2019), en su estudio "Plan de marketing para el restaurante 'Chinos Bar' en Huaquillas", utilizaron una metodología mixta basada en observación y entrevistas para analizar la percepción y satisfacción de los clientes. Hallaron que el 54,7% aprueba los precios y el 37% valora la ubicación, aunque el 25% señaló el tiempo de espera como un aspecto negativo. En cuanto al marketing mix, el 30% de los clientes visita diariamente, mientras que el 37,3% lo hace los fines de semana, destacando el impacto de las estrategias aplicadas.

Por otro lado, **Lombo et al. (2019)**, relaciona las experiencias gastronómicas con la cadena de valor, en su obra titulada "Cadena de valor para restaurantes tipo gourmet: análisis de la cadena de valor del proceso de compras a partir de la experiencia del restaurante Lombo grill house en Girardot". Así, comprende el proceso de compra para los restaurantes tipo gourmet, mediante un enfoque cualitativo debido a que los resultados son netamente organizacionales donde se abarcara los diferentes detalles

referentes a la recolección de información. Para la investigación se utilizó la observación en formato check list, con la finalidad de determinar que el funcionamiento sistemático de cada factor dentro de la empresa necesita un control para aumentar su efectividad en cada proceso.

En la tesis doctoral elaborada por **López (2012)**, titulado "Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico la cual busca el análisis de los diferentes elementos que constituyen un modelo de negocios", se utiliza el enfoque mixto, para describir de manera detallada los recursos, capacidad y proporción de valor que tenga el modelo aplicado. De la misma manera, tiene un análisis de enfoque transformacional, es decir que, el proceso innovador de un modelo de negocios holístico puede cambiar favorablemente la cultura empresarial, al igual que integran flexibilidad en los diferentes procedimientos agregando un cambio en la cadena de valor.

Gonzales y Galindo (2019), detallan en su trabajo de investigación que el uso de la planificación el marketing mix implica una separación de actividades al determinar los 4 componentes que conforman el marketing mix que es el precio, producto plaza y promoción, además de igual manera las autoras determinan su planificación en base a un diagnóstico de actividades primarias y de apoyo que se desarrollan con la cadena de valor determinando por donde y que se va a hacer

Al formular estrategias basadas en el marketing mix, **Vergara et al. (2019)** enfatizan la importancia de analizar los procesos internos para facilitar la creación de estrategias específicas adaptadas a un entorno particular. Según su estudio, la ventaja competitiva no se sustenta únicamente en el registro de actividades, en la adecuada elaboración de las estructuras organizacionales y los procesos de apoyo que las complementan.

El factor de competitividad es uno de los elementos clave señalados por **Miranda (2022)** en su análisis sobre el uso de la cadena de valor. Según el autor, es fundamental integrar tanto factores externos como internos, de manera que esta interacción conduzca a una rentabilidad positiva. Asimismo, se concluye que, para alcanzar un alto nivel de competitividad, las estrategias deben desarrollarse con un enfoque preciso y bien definido, lo que permite incrementar la eficacia de la empresa.

5.2. Plan de negocios

El plan de negocios es un instrumento para la gestión empresarial que tiene una función guía para la persona encargada de administrar el negocio, es redactado de una forma en que sea sencilla de interpretar debido a que este documento contiene la siguiente estructura: Determinar la oportunidad, analizar el entorno, elaborar un plan estratégico, analizar la viabilidad económica, técnica social y ambiental conformando etapas secuenciales el propósito de poder conocer el cómo se cumplirán con los objetivos. De igual manera, la planificación de un negocio también funciona como una forma de constitución que permite obtener una visión general del negocio Trabaja bajo la estructura de descubrir una oportunidad, analizar las industrias e idear un plan estratégico **(A. Walter at el, 2013)**

5.2.1. Modelo de negocios en restaurantes (benchmarking)

De la Cruz (2019) señala que, en el marco de un modelo de negocios orientado a la innovación, la mayoría de los restaurantes optaron por desarrollar planes de negocios enfocados en optimizar los procesos de distribución y diversificar las formas de pago.

La propuesta de mejora para los procesos del restaurante Cañita, desarrollada por **Saltos y Pérez (2020)**, ofrece una guía para analizar los procedimientos internos de un local de comida. Abarca desde la adquisición de materia prima e insumos, la preparación de los platos, la disposición de las mesas, y la atención al cliente en cada etapa: llegada, recepción, entrega de pedidos, cobro y gestión de quejas.

El análisis estructural del modelo de negocios planteado por **Lopez (2012),** evidencia que el modelo de negocios es una herramienta que genera valor al cliente y a la misma empresa, al considerar la potenciación de las partes que conforman un sistema, con el propósito de tener información para la toma de decisiones. Así pues, se convierte en una ventaja competitiva, mostrando como resultando la comprensión de la aplicabilidad del modelo en industrias de streaming, tecnología e innovación, gracias a su sistema homologado.

5.3. El principio de PARETO

El principio de Pareto 80/20, descrito por **Tolentino (2025)**, establece una relación inversamente proporcional entre el impacto de un fenómeno y otro. Este principio, aplicado en diversos campos del conocimiento, especialmente en las industrias, señala

que el 20% de los platos ofrecidos en Kraken generan el 80% de las ganancias. Este enfoque permite priorizar recursos en el diseño y promoción de estos productos clave, optimizando costos y maximizando la rentabilidad.

Al aplicar este principio al análisis de un restaurante, **Rivero (2022)** llevó a cabo su investigación utilizando el siguiente enfoque: identificó que el 20% del total de los productos genera el 80% de los costos totales. Esto permitió clasificar las diferentes familias de costos y determinar cuáles resultan rentables y cuáles no. Cabe destacar que el estudio se realizó en un restaurante tipo buffet, lo que aportó un contexto específico a los hallazgos obtenidos.

5.4. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a los negocios a identificar y evaluar los factores externos que influyen en el progreso de funcionamiento. Este término es un acrónimo que representa los aspectos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Su propósito es examinar estos seis factores para identificar las oportunidades y amenazas que podrían afectar la empresa. Los resultados obtenidos proporcionan una perspectiva valiosa para la investigación de mercados, elaboración de estrategias de marketing, desarrollo de productos y toma de decisiones informadas dentro de la organización **(Cesar, 2022).**

En la industria gastronómica, se lo considera desde un enfoque integral, destacando de los efectos políticos nacionales que impactan en el nivel de estabilidad de oportunidades o a su vez decadencia. También, trata el manejo de regulaciones del mercado laboral, considerando la inflación, culturas cambiantes según zonas y el manejo del turismo **(Cobos y Maldonado, 2024)**

Casal y Quimiz (2024), determinaron que el entorno gastronómico es complejo y dinámico, proporcionando oportunidades como el uso de la diversidad gastronómica con la que cuenta el Ecuador, al igual que su crecimiento económico. No obstante, dada su naturaleza, presenta desafíos como la alta competencia y las tendencias cambiantes que tiene el mercado.

5.5. Análisis FODA

Basado en el acrónimo en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), se refiere a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una

organización, evaluadas desde el punto de vista interno y externo, con el propósito de brindar una visión general de la situación estratégica de una organización. Según **Thompson y Strikland (1998)**, esta técnica permite valorar cómo una estrategia puede equilibrar o ajustar la capacidad interna de la organización con su entorno externo, logrando así aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas de manera efectiva. **(Humberto, 2007)**

El análisis FODA aplicado en la investigación de **Guilcapi et al. (2024)** sobre la viabilidad comercial del restaurante Costillas al Barril identifica una demanda potencial que abre oportunidades para desarrollar estrategias de precios alineadas con las preferencias de los consumidores. El estudio destaca la importancia de aprovechar las fortalezas del negocio mientras se minimizan debilidades como la limitada financiación y la competencia en una demanda ya establecida.

5.6. Matriz EFI

Según **Fred (2013)** la matiz EFI es una herramienta que sirve como síntesis del procesos de auditoría interna, como su nombre lo dice evalúa los factore internos de la empresa y la relación que existe entre las diferentes áreas, la ponderación se la realiza considerando un valor entre 0,0 como la menos importante y 1,0 como la más importante y para la calificación de igual manera se considerara 1 para la debilidad más importante, 2 para una debilidad menor, 3 para una fortaleza menor y 4 para una fortaleza importante.

En la auditoría realizada por **Lizarazo (2019)** a 26 restaurantes afiliados a Fenalco Sur, la Matriz EFI mostró que el área comercial representa una fortaleza significativa con un 80%, mientras que el área de producción tiene una fortaleza moderada del 50%. Por otro lado, el área tecnológica se identificó como una debilidad leve con un 30%, y el área financiera como una debilidad mayor. Este análisis evidencia la utilidad de la Matriz EFI para evaluar y gestionar áreas clave en el sector restaurantero.

5.7. Matriz EFE

Según **Fred (2013)** la matriz EFE es una herramienta que considera la evaluación adecuada que tienen relación con el entorno externo relacionando las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, es así como la ponderación se le asigna una

ponderación entre 0,0 como no importante y 1 como muy importante, de igual manera una calificación del 1 al 4 donde 1 es la calificación mínima y 4 la calificación máxima.

La investigación realizada por Toledo acerca del plan de marketing para el restaurante Maguará pudo determinar en la matriz de factores internos, calculando según lo estipulado un valor de 2,41 determinando más debilidades que fortalezas lo que implica elaborar acciones en mejora del escenario, mientras que, en el análisis de factores externos, se obtuvo un valor de 2,8 presentando que existe oportunidades aprovechándose mientras que hay amenazas no significativas en el entorno.

5.8. Matriz PEYEA

D'Alessio (2008) expone que la matriz PEYEA se utiliza para determinar la posición estratégica apropiada para la empresa, se presenta 2 ejes que combinan la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno presentando el eje (y). Para el eje (x) se presenta la combinación de ventaja competitiva y fortaleza de la industria. Con el propósito de determinar 4 cuadrantes, el estratégico, el agresivo, el competitivo y conservadoras defensivas.

Un ejemplo significativo es el caso del restaurante XIOLET. Los resultados indicaron un flujo de efectivo regular, representado por un promedio de 3,5 en los factores financieros. No obstante, la empresa no evidenció una ventaja competitiva significativa, obteniendo un promedio de -2, lo cual destaca la necesidad de fortalecer su propuesta de valor frente a la competencia. Asimismo, la estabilidad del entorno se calificó con un promedio de -3, atribuido a factores como los cambios en las preferencias de los clientes y el impacto de la inflación en los precios, lo que representa un desafío considerable para su operación.

Por otro lado, la fuerza de la industria arrojó un promedio de 4, reflejando un alto potencial de crecimiento dentro del sector. Este indicador sugiere la adopción de una estrategia agresiva para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades presentes en un entorno dinámico y competitivo. Este análisis ejemplifica la utilidad de la matriz PEYEA para identificar áreas críticas y orientar las estrategias hacia un mejor desempeño empresarial, siendo una herramienta adaptable a otros contextos, como el del restaurante KRAKEN.

5.9. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta diseñada para incrementar el valor agregado desde la creación de un producto hasta su entrega al cliente final. Según **Requelme (2020)**, su propósito es generar una ventaja competitiva basada en dos enfoques principales: el liderazgo en costos y la diferenciación.

La ventaja competitiva se define como la capacidad de una empresa para realizar una actividad de manera única o más eficaz que sus competidores, siendo esto valorado por los clientes. **Quemada (2016)**, cita a Porter, al mencionar que la cadena de valor indica que el liderazgo en costos bajos o la diferenciación dependen de las diversas actividades que la empresa ejecuta. Al desglosarlas en grupos estratégicamente relevantes, las actividades primarias y las de apoyo, abriendo oportunidades de analizar el comportamiento de los costos y descubrir oportunidades de diferenciación.

En el caso de Kraken, la logística interna incluye la gestión diferenciada de insumos perecederos y no perecederos, mientras que las operaciones se centran en la preparación gourmet con precios competitivos. Por otro lado, actividades de apoyo, como el uso de WhatsApp para gestionar pedidos, refuerzan la propuesta de valor al mejorar la comunicación con los clientes.

A continuación, se detalla cada uno de los conceptos involucrados, según el autor **Vida (2020):**

5.9.1. Actividades Primarias

Como su nombre lo dice son todas aquellas actividades indispensables que necesita la empresa para lograr crear el producto o servicio final, es decir que están directamente relacionadas con el producto final de las operaciones, se dividen en los siguientes grupos.

5.9.1.1. Logística interna

Es el grupo encargado de actividades para abastecerse de las materias primas e insumos, es la forma en que una empresa adquiere todos los materiales para poder trabajarlos y de esta manera la empresa controla las operaciones de la recepción de la materia prima.

5.9.1.2. Operaciones

En este segundo grupo de detallan de manera agrupadas las todas las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima, dependiendo del giro de negocio que tiene la empresa los procesos son diferentes para poder entregar el producto final terminado.

5.9.1.3. Logística externa

Este tercer grupo conforma todas las actividades que se relacionan con la distribución del producto final a los consumidores, de igual manera que el grupo de operaciones el giro de negocio de la empresa determinara la forma de distribución del producto final.

Por otra parte, el autor **Requelme (2020),** detalla los siguientes cuadrantes:

5.9.1.4. Mercadotecnia y ventas

El cuarto grupo se relacionan todas las actividades que la empresa usa para dar a conocer y vender el producto o servicio, pueden ser a través de las fuerzas de venta, publicidad, campañas publicitarias, entre otros.

5.9.1.5. Servicio

En este quito grupo se encuentran todas las actividades que relacionan el servicio de la empresa con sus clientes estas actividades pueden ser los servicios de entrega al consumidor, servicios de postventa y atención a reclamos y garantías.

5.9.2. Actividades de apoyo

Son un conjunto de actividades diseñadas para brindar apoyo a las actividades primarias. Su funcionamiento se vincula directamente con estas actividades principales, contribuyendo al desarrollo de tareas específicas de manera integrada y coordinada.

Por último, el autor **Quemada (2016)**, enfatiza en los siguientes conceptos:

5.9.2.1. Infraestructura

El primer subgrupo de actividades se encuentra la gestión gerencial encargada de la administración, en este subgrupo se encuentra la planificación estratégica, la gestión de calidad, la contabilidad, las finanzas y la normativa legal.

5.9.2.2. Recursos Humanos

El segundo subgrupo de encarga del manejo del capital humano, comprende el proceso de búsqueda, selección, contratación, capacitación y el pacto de salarios y bonificaciones, este subgrupo tiene la cualidad de generar una ventaja competitiva al considerar las cualidades de cada persona.

5.9.2.3. Tecnología

El tercer subgrupo abarca actividades relacionadas con la tecnología, desempeñando un papel fundamental al integrarla en diversos procesos, como la producción, la gestión de inventarios y la facturación.

5.9.2.4. Abastecimiento

El cuarto subgrupo incluye todas las actividades relacionadas con las adquisiciones, las cuales pueden abarcar desde la obtención de materias primas para las actividades primarias hasta los recursos necesarios para las actividades de apoyo. Este subgrupo no se limita exclusivamente al área de producción.

5.9.3. El margen

Finalmente, el elemento de margen en la cadena de valor representa la diferencia entre el costo real que asume la empresa para ofrecer el producto o servicio final y el valor percibido por el cliente, basado en su nivel de satisfacción y disposición a pagar.

La cadena de valor es una herramienta clave para analizar las operaciones de una empresa. Este enfoque permite descomponer la organización en sus actividades individuales para identificar las fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor. Esta ventaja se alcanza cuando la empresa integra y desarrolla sus actividades de forma más rentable y distintiva que sus competidores, logrando liderazgo en costos o diferenciación. En resumen, la cadena de valor abarca todas las actividades que generan valor agregado y los márgenes derivados de estas **(Quemada, 2016)**.

El trabajo de **Poma y Zúñiga (2024)** analiza las actividades clave de la cadena de valor con un enfoque en el liderazgo en costos. Destaca la logística de salida, que incluye el control de la temperatura adecuada para la refrigeración de los alimentos y la gestión de costos y utilidades en la venta de menús de comida rápida. Resalta la relación con

los proveedores, sustentada en una política de compras que asegura el valor en la preparación de los productos. Además, el marketing se organiza mediante una lista de verificación que garantiza un funcionamiento estructurado y eficiente.

5.10. Marketing Mix

El mix de marketing desarrollado por **Kotler (2013),** reúne elementos fundamentales para el funcionamiento de cualquier empresa: producto, precio, plaza y promoción. Estos factores se integran para diseñar estrategias que permitan alcanzar objetivos específicos y potenciar la satisfacción del cliente. Es un proceso que comienza con la comprensión del mercado y las necesidades del cliente, seguido del diseño de estrategias y programas de marketing, culminando en la construcción de relaciones rentables.

Romo y Morán (2015), en su investigación con 100 clientes del restaurante Cocolón, destacaron que la gestión de los alimentos influye directamente en la percepción del cliente, considerando factores como tiempos de espera, ambiente y variedad del menú. Los resultados revelaron que el 40% de los encuestados preferiría música en vivo, el 32% una zona VIP para clientes frecuentes, el 22% un buffet para eventos especiales, y el 6% desearía diferentes tipos de eventos. Esto subraya la importancia de adaptar los servicios a las necesidades del cliente.

Barreto y Díaz (2024) analizan la relación entre factores de marketing y la fidelización del cliente, destacando una alta correlación positiva entre el precio, el producto, la promoción y la plaza (distribución) con la lealtad del consumidor. Esto resalta la importancia de ofrecer calidad a buen precio, productos que cumplan expectativas, promociones efectivas y accesibilidad para mejorar la experiencia del cliente y fomentar su fidelidad.

Un ejemplo práctico de cómo integrar las 4P en las actividades primarias y de apoyo, trata los siguientes puntos **(Sampen, 2022)**:

- Logística interna: Gestión eficiente de insumos y reducción de costos.
- Operaciones: Optimización de procesos para mejorar la experiencia del cliente.
- Marketing y ventas: Uso de redes sociales para captar nuevos segmentos de mercado.
- Servicio posventa: Seguimiento a clientes frecuentes para fidelización.

El proyecto de investigación analizó el funcionamiento de este apartado aplicado a la empresa, enfocándose en cómo se desarrolla y estructura para modelar estratégicamente las acciones de marketing. Además, se buscó comprender el origen y desarrollo del proceso mediante un enfoque fenomenológico, permitiendo un análisis más profundo y sistemático del negocio.

5.11. Dashboard

Una de las herramientas que se adaptan para la presentación del big data proporcionada por las actividades principales y secundarias de la empresa es el dashboard de resultados donde los investigadores utilizan diferentes disciplinas como la matemática la estadística la optimización, desarrollando en este caso herramientas de análisis interactivo, la principal función de estos análisis es el apoyar las decisiones empresariales y de esta manera dar soluciones en la resolución de los objetivos **(Amado et al., 2017).**

La investigación realizada por **Jia et al. (2024),** adapta el uso del dashboard al considerar Uber Eats y los diferentes puntos de entrega, la localidad, el código postal longitud y altitud como la información base para determinar los puntos de venta donde más se realizan transacciones con el propósito de mapear y localizar geográficamente estos puntos se usa el programa Power BI presentando que el 43,7% de establecimientos de comida son lideres en los mercados de Australia demostrando que los datos en el mundo de los restaurantes son maleables y capaces de adaptarse para la toma de decisiones para de esta potenciar el negocio

Tabla 1

Principales autores

Año	Autor	Aporte
2024	Guivernau	Evolución de la gastronomía en Latinoamérica
2019	Cuzco	Manejo del marketing mix en un restaurante
2019	Lizarazo	Uso de la herramienta EFE

2020	Lombo et al	Uso del modelo de cadena de valor en un restaurante
2019	Benavides	Evolución de las herramientas en el mundo gastronómico
2016	Quemada	Modelo cadena de valor
2012	López.	aborda de una manera holística la suma de los procesos que se encuentran en un negocio,
2013	Kotler	Fundamentación del concepto marketing
2011	Niño	Metodología de la investigación
2014	Hernandez	Metodología de la investigación

Nota. La siguiente tabla resume los autores relevantes en la investigación. Elaboración propia

5.12. Reseña histórica de Kraken

KRAKEN inicia su funcionamiento en el barrio Solís con un full trac de comida rápida teniendo un pequeño inventario, menú y una pequeña zona que servía como salón ofreciendo hamburguesas y papas fritas, su producto llego a ser altamente vendido proporcionando dinero suficiente para invertir en un local en el centro de la ciudad más específicamente en la Av. Sucre y Mera en un segundo piso, al ya contar con un portafolio de comida más grande el inventario incremento de la misma manera creando la necesidad de manejar un sistema que gestione todo el proceso en el negocio su misión y visión son las siguientes

- Misión: Proporcionar una variedad amplia de comida al igual que un servicio enfocado siempre en la calidad generando siempre una experiencia única en los sentidos al igual que un toque de elegancia a un precio moderado.
- Visión: Expandirnos a nivel nacional volviéndonos una franquicia, de esa manera generar un mejor alcance, así miso abriendo más sucursales, por lo tanto, más plazas de trabajo haciéndose conocer orgullosamente como empresa nacional.

6. METODOLOGÍA

6.1. Enfoque

El enfoque de la investigación es cuantitativo, **Hernandez et al (2014)** plantea que es secuencial **y** probatorio, utilizando datos numéricos para presentar las diferentes magnitudes de un fenómeno especifico, sin alteraciones por parte del investigador. Llegando a ser objetiva al demostrar las teorías anteriormente mencionadas acerca de la cadena de valor y el modelo de negocio.

Es empleado debido a su capacidad para medir y analizar con precisión la relación entre las estrategias del marketing mix y la eficiencia de la cadena de valor del restaurante KRAKEN. Este enfoque permite obtener datos estadísticos confiables y objetivos que son esenciales para identificar tendencias, evaluar patrones de comportamiento del consumidor

Siguiendo las recomendaciones de **Hernández et al (2014)**, este enfoque resulta ideal para investigaciones que buscan describir, correlacionar y explicar fenómenos mediante datos medibles, lo cual está directamente alineado con los objetivos del proyecto. Los resultados esperados incluyen indicadores claros sobre la percepción del cliente y la eficiencia operativa, fundamentales para el diseño de estrategias basadas en evidencia y la mejora continua del restaurante.

6.2. Alcance

6.2.1. Descriptivo

La investigación tiene un alcance descriptivo y busca caracterizar la realidad objetiva de un fenómeno de estudio, junto con las diversas categorías que se relacionan con este. En este caso, el fenómeno analizado es el efecto operativo de la empresa en relación con el uso del marketing mix para desarrollar estrategias enfocadas internamente **(Niño, 2011).**

El alcance de esta investigación es descriptivo, dado que busca caracterizar de manera detallada las operaciones internas del restaurante Kraken y analizar su relación con las estrategias de marketing mix y la eficiencia de su cadena de valor. A partir de este análisis, se busca desarrollar un modelo base de negocio que sirva como referencia

para comprender cómo se procesan y aplican las estrategias de marketing dentro de la organización.

Este modelo proporciona una visión estructurada de las operaciones internas y permite identificar las áreas que requieren modificaciones o ajustes para mejorar su eficacia. Además, facilita la evaluación de las estrategias existentes, diferenciando aquellas que resultan efectivas de las que presentan fallos o limitaciones en algún punto de su implementación.

Estas descripciones se basan en datos obtenidos mediante encuestas, análisis FODA y herramientas como la matriz PEYEA. Los resultados esperados incluyen un diagnóstico integral que identifique las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del restaurante, sirviendo como base para futuras estrategias de optimización.

6.3. Modalidad

6.3.1 Modalidad bibliográfica

La investigación bibliográfica recopila información existente que enriquece la perspectiva del investigador, funcionando como una herramienta de análisis y sistematización en el desarrollo de un tema. En este contexto, se consideraron diversos estudios de investigación como fuente de información secundaria relacionada con la gestión operativa de restaurantes y la aplicación del marketing mix como base para estructurar la investigación y definir su procedimiento **(Paz, 2017).**

6.3.2 Modalidad de campo

Tiene como objetivo el estudio determinado puesto en acción, se centra en poner atención en las posibilidades de llevar a la práctica teorías, además se lo realizan en un tiempo real lo que significa que variara la aplicabilidad según las situaciones, En la investigación presentada se analizara de manera practica cómo funciona cada una de las operaciones dentro del restaurante determinando una forma de manejar el mix de marketing único **(Paz, 2017).**

El análisis bibliográfico de investigaciones previas proporciona un punto de partida para formular procedimientos. Aunque los resultados prácticos pueden variar, este enfoque ofrece una guía de análisis que orienta el desarrollo y aplicación de los procesos.

6.4. Técnica de investigación

6.4.1 Encuesta

Es una herramienta clave para el estudio de las relaciones sociales, ya que facilita un entorno propicio para la difusión de información y fomenta una cultura de encuestas. Esto la convierte en una herramienta práctica y accesible para investigadores de diversas áreas, permitiéndoles abordar y analizar diferentes debates, tal como lo señala **López (1998)**.

Se utilizó esta herramienta para evaluar el desempeño de las variables del estudio. Este enfoque busca optimizar elementos clave, como el servicio de posventa, que constituye una parte fundamental de la cadena de valor, en particular dentro del cuadrante de servicios. Por ello, se consideraron los subdimensiones de ambas variables para un análisis más detallado.

La encuesta consta de 8 preguntas con escala de Likert, divididas en dos secciones: 4 preguntas enfocadas en la variable del mix de marketing y 4 preguntas centradas en la variable de la cadena de valor, específicamente en el elemento del servicio. Cada pregunta ofrece 4 opciones de respuesta organizadas en un orden que permite analizar la relación entre la empresa y sus clientes, facilitando la evaluación de su desempeño en estas áreas clave.

Esta herramienta se seleccionó debido a su capacidad para recopilar datos de manera eficiente y obtener resultados cuantitativos que respalden el análisis estadístico. Para ello, se estructura una pregunta por cada subdimensión del estudio, como se muestra a continuación:

Tabla 2

Ítems de la encuesta

Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Items
Mix de marketing elementos fundamentales para el	Precio	Experiencia de Precio Asequibilidad	¿Cómo describiría su experiencia en el restaurante en relación con la asequibilidad y los precios?
	Producto	Calidad	

funcionamiento de cualquier empresa: producto, precio, plaza y promoción.		Estética	¿Qué tan importante considera la calidad y presentación de los diferentes menús ofrecidos en el restaurante?
	Plaza	¿Qué Canales de distribución	¿Qué tanto valora la disponibilidad del restaurante durante la hora del almuerzo?
	Promoción	Promociones	¿Qué tan cómodo se siente usted al visualizar publicidad de promociones del restaurante en redes sociales?
		Publicidad	
	Atención al cliente	Comunicación	¿Qué tan satisfecho se siente con la comunicación que tiene con nuestro restaurante?
		Accesibilidad	
Servicio Son todas las actividades que se relacionan con la empresa para sí misma y para los clientes	Post venta	Seguimiento	¿Cómo evaluaría el seguimiento que realiza KRAKEN sobre sus productos y servicios?
		Fidelización	
	Servicios de entrega	Puntualidad	¿Cómo evaluaría la puntualidad y precisión de nuestro restaurante en los servicios de entrega?
		Exactitud	
	Atención de reclamos	Recepción del reclamo	¿Qué tan efectiva considera la resolución de reclamos en la empresa KRAKEN?
		Resolución	

Nota. La siguiente tabla expone las dimensiones y subdimensiones a partir de las variables seleccionadas para este estudio. Elaboración propia

Se sometió el cuestionario a la prueba de fiabilidad alfa de Cronbach, donde se obtuvo un resultado de 0,879. Lo que demuestra un nivel aceptable.

Tabla 3

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,858	,859	9

Nota. El cuestionario fue examinado bajo el índice de alfa de Cronbach. Elaboración propia.

6.5 Población y muestra

6.5.1 Población

La población se define como el conjunto de casos que conforman una serie de acontecimientos específicos. Por esta razón, al realizar una investigación, es fundamental identificar y considerar las características clave de la población con el propósito de delimitarla correctamente. Esto permite garantizar que el análisis del problema de investigación se base en una fuente de información confiable y representativa. Una población bien delimitada asegura la validez de los resultados, facilita la obtención de datos relevantes y precisos para abordar el objetivo del estudio. **(Robles, 2019)**

Para determinar la población de este estudio, se parte de lo macro a lo micro. En primera instancia, se determinó según el censo poblacional realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos **(INEC, 2022)**, que existen un total de 6.977 personas residentes en la provincia de Tungurahua. Luego, se segmentan a los clientes frecuentes del restaurante Kraken pertenecientes al segmento anterior, que se reducen a 500 personas entre hombres y mujeres.

6.5.2 Muestra

La muestra es un subgrupo dentro de la población, un subconjunto de elementos que comparten las características de la población y que el grupo seleccionado sea representativo con el propósito de poder generalizarlo con la población y así se pueda determinar una validez acerca de un fenómeno o evento que esté ocurriendo en un determinado tiempo **(Hernández et al, 2014).**

La técnica de muestreo seleccionada para la investigación fue el muestreo por conveniencia, elegido por su facilidad de aplicación y la disponibilidad de los

participantes **(Hernández et al, 2014)**. De un total de 500 consumidores frecuentes, se determinó una muestra representativa de 218 persona.

Esta selección se justificó mediante la aplicación de reglas estadísticas utilizadas en el muestreo probabilístico, tomando como referencia la población económicamente activa. Este enfoque facilitó la recolección de datos relevantes, también aseguró una base sólida para el análisis, maximizando la precisión de los resultados en el contexto del estudio.

Cabe recalcar, que la aplicabilidad de esta muestra se justifica en función de su capacidad para representar las percepciones y opiniones de los clientes habituales de Kraken. Si bien el muestreo por conveniencia puede introducir ciertos sesgos, estos se mitigaron mediante la diversificación de los momentos de recolección de datos y el uso de una herramienta estandarizada como las encuestas.

6.6. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos en esta investigación está estructurado de manera sistemática, garantizando que cada etapa del análisis sea organizada y orientada a la obtención de estrategias efectivas para el restaurante Kraken. Todo comienza con la recopilación de información financiera, que se clasifica en momentos clave a lo largo del proceso.

Los datos se concentran en un dashboard interactivo almacenado en la herramienta Excel, donde se incluyen costos, ingresos, flujos de caja y proyecciones financieras. Este sistema centralizado permite una visualización clara y accesible, identificando patrones críticos como las fluctuaciones de costos y los picos de ingresos. Lo que asegura datos reales y concretos, que sean la base de las estrategias posteriores.

Tras consolidar la información financiera, se ejecutan las herramientas de diagnóstico, comenzando con el análisis PESTEL, que examina los factores externos que afectan al negocio. Este análisis está diseñado para identificar amenazas como los cambios en la inflación o la competencia y oportunidades como las tendencias hacia la alimentación saludable o el turismo gastronómico. Permitiendo priorizar las áreas que requieren mayor atención. Esta herramienta de diagnóstico establece el contexto estratégico en el que operan las actividades internas del restaurante.

El siguiente paso es integrar los factores internos y externos mediante el análisis FODA, que proporciona una visión integral del estado actual del restaurante. Aquí se identifican fortalezas como su propuesta gourmet, debilidades como la falta de promoción digital, oportunidades como la creciente demanda de menús diferenciados y amenazas como el aumento de impuestos. Cada elemento se clasifica de acuerdo con su relevancia estratégica. Este análisis se complementa con la construcción de un modelo de negocio, que organiza las actividades clave del restaurante, los recursos necesarios y las oportunidades de optimización, alineándolos con las demandas del mercado.

Simultáneamente, se procesan los datos recolectados a través de encuestas estructuradas, diseñadas para medir la percepción de los clientes sobre el marketing mix y la cadena de valor. Las respuestas, obtenidas mediante una escala Likert, se analizan estadísticamente utilizando indicadores de confiabilidad como el Alfa de Cronbach, que alcanzó un valor de 0.86, garantizando la calidad de los datos.

Finalmente, las herramientas de diagnóstico culminan en la creación de matrices estratégicas como la EFI y la EFE, que evalúan los factores internos y externos del restaurante, respectivamente. Estos resultados se integran en la matriz PEYEA, que posiciona las estrategias en cuadrantes estratégicos, clasificándolas en función de su impacto en las cuatro P del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.

Este proceso sistemático asegura que las estrategias formuladas estén alineadas con los objetivos del restaurante Kraken y respondan a las condiciones específicas del mercado, transformando los datos recolectados en decisiones concretas y accionables. Al final, cada diagnóstico se traduce en una estrategia que refuerza la competitividad y sostenibilidad del restaurante.

7. RESULTADOS

7.1. Dashboard

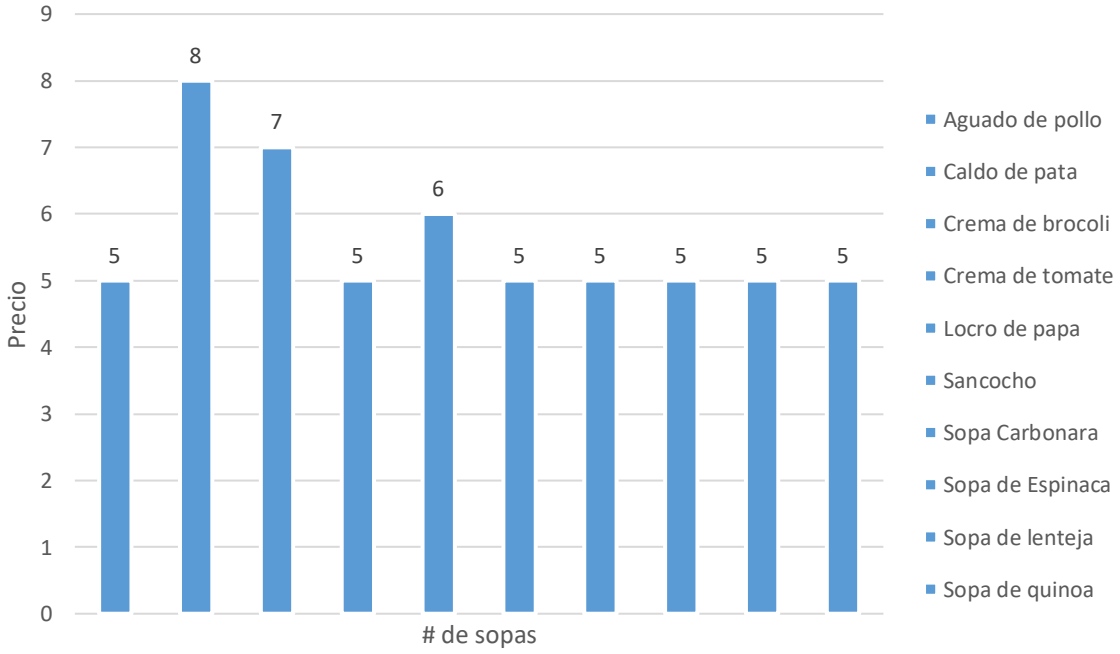
7.1.1. Inventario de platos – Sopas

El diagrama de barras presenta la variación que existe entre el precio y las diferentes sopas que maneja KRAKEN con el propósito de establecer combinaciones en el menú. De igual manera, se considera el promedio de costos de 5,60$, es decir que existe una

desviación estándar de 1,07%. Esto genera un margen beneficioso para alterar el menú sin el rechazo del público.

Figura 1

Inventario de sopas



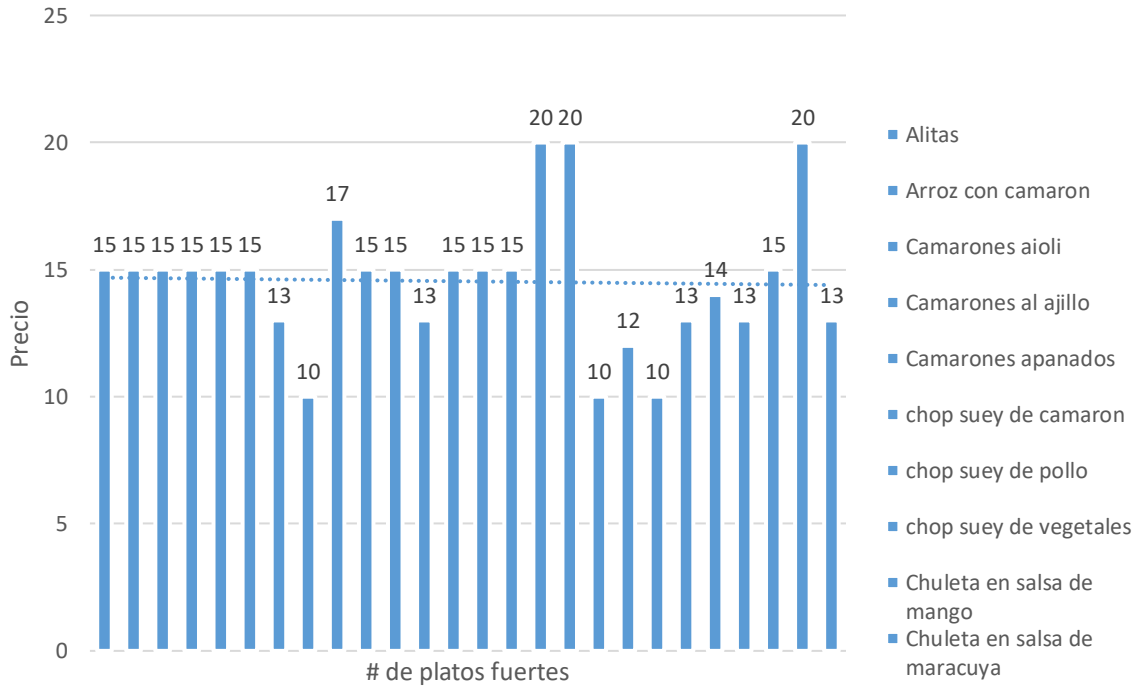
Nota. La siguiente imagen expone las actividades principales y de apoyo que manejara KRAKEN. Elaboración propia

7.1.2. Inventario de platos – Plato fuerte

La siguiente figura destaca el plato fuerte como elemento principal, debido a que KRAKEN ofrece una combinación única que incluye una clase de sopa acompañada de dos o hasta tres opciones de segundo plato. Resultando en un costo promedio de $14,54 con una desviación estándar de $2,70. Este elemento sobresale por su presentación culinaria, que logra un equilibrio entre lo tradicional y lo gourmet, proporcionando una experiencia única y diferenciada para los comensales.

Figura 2

Inventario de Platos fuertes



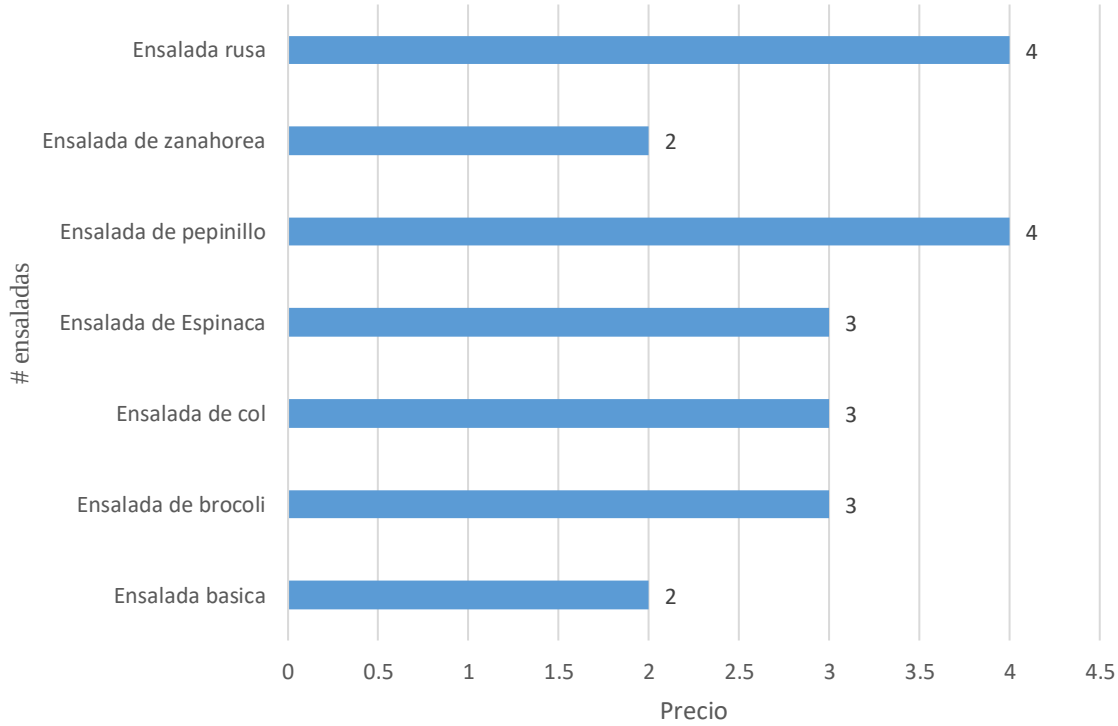
Nota. La siguiente figura expone un diagrama de barras con el total de platos fuertes ofrecidos por KRAKEN. Elaboración propia

7.1.3. Inventario de platos – Ensalada

El diagrama presentado para las ensaladas detalla su papel como complemento esencial de cada almuerzo. Por esta razón, su diseño se representa de manera vertical, reflejando su rol secundario en la composición del plato. Las ensaladas tienen un costo promedio que representa aproximadamente el 3% del total, debido a que la facilidad de obtención y estabilidad de costos de la materia prima. Además, presentan una desviación estándar de tan solo $0,82, lo que indica una variabilidad mínima en su costo.

Figura 3

Inventario de ensaladas



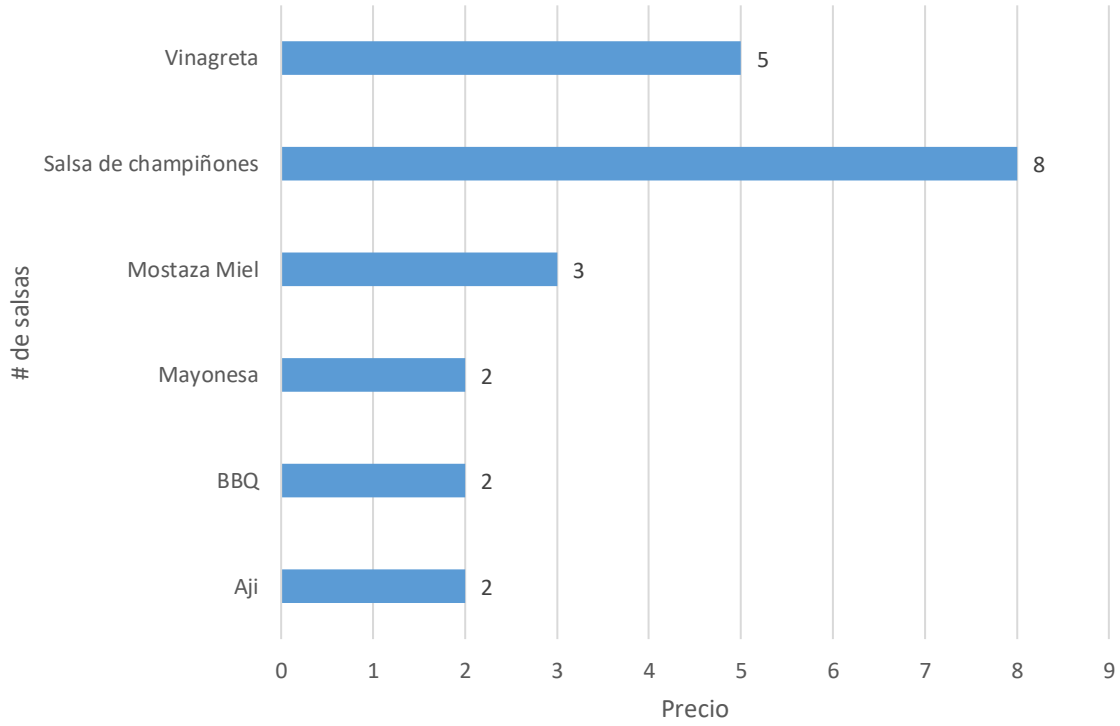
Nota. La siguiente figura expone un diagrama de barras con el total de ensaladas ofrecidos por KRAKEN. Elaboración propia

7.1.4. Inventario de platos – Salsa

El diagrama de barras presentado para las salsas se diseñó de manera vertical, reflejando su rol como acompañamiento en los almuerzos. La preparación de las salsas requiere el uso de materia prima con un costo ligeramente elevado, lo que resulta en un costo promedio de $3,67 y una desviación estándar de $2,42.

Figura 4

Inventario de salsas



Nota. La siguiente figura expone un diagrama de barras con el total de salsas ofrecidos por KRAKEN. Elaboración propia.

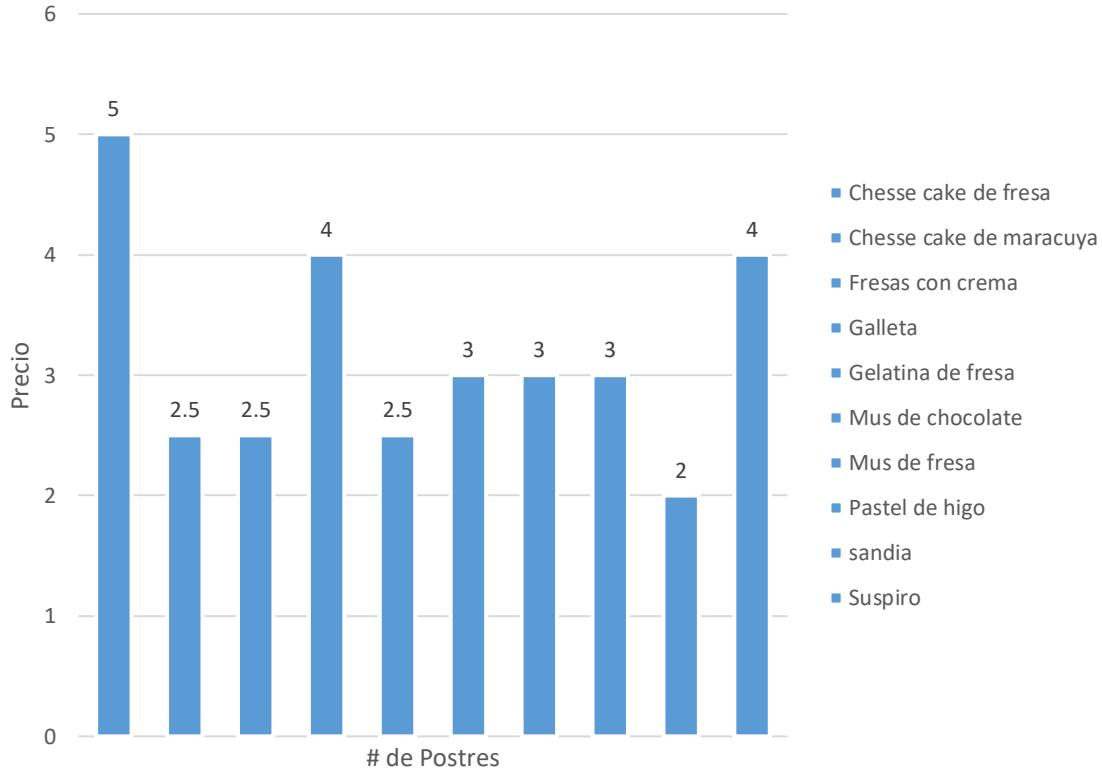
7.1.5. Inventario de platos – Postre

El diagrama de barras correspondiente a los postres se presenta de manera horizontal, reflejando su importancia como uno de los platos principales ofrecidos por KRAKEN. Este elemento se distingue por su relevancia en el menú, por sus costos, con un promedio de $3,15 y una desviación estándar de $0,91.

A diferencia de otros acompañamientos, el postre juega un papel significativo en la presentación final del plato, contribuyendo tanto a la estética como a la experiencia gastronómica.

Figura 5

Inventario de postres



Nota. La siguiente figura expone un diagrama de barras con el total de postres ofrecidos por KRAKEN. Elaboración propia.

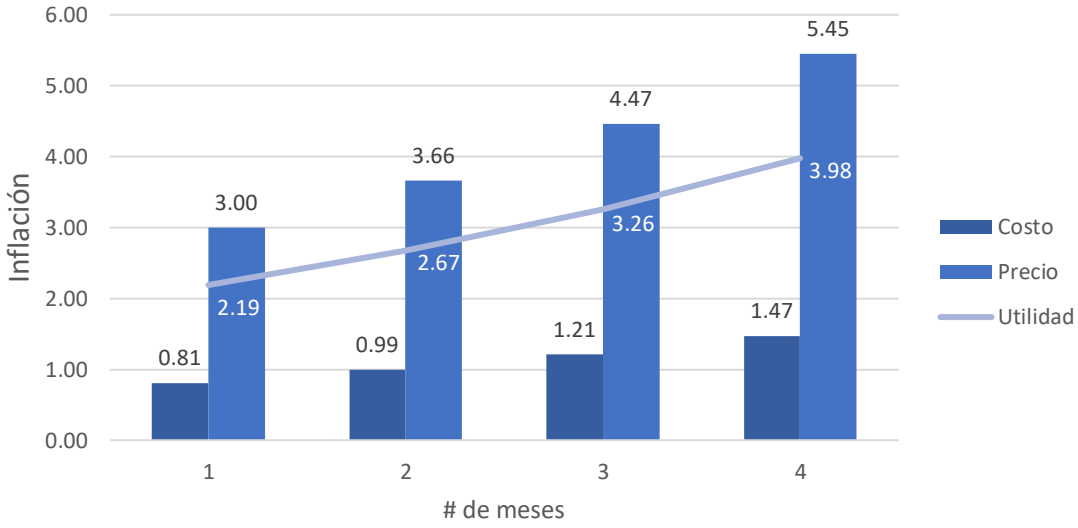
7.1.6. Proyección de precio

Se realizó una proyección de tres meses para evaluar el impacto de la inflación, enfocándose principalmente en el costo por almuerzo, el precio al consumidor y la utilidad generada al restar el costo del precio de venta. El análisis se representó mediante un diagrama de barras que agrupa los datos en cuatro categorías principales, con el primer grupo marcado como el punto de inicio o referencia.

Esta segmentación permite observar las tendencias de variación en los costos y precios, así como identificar cómo estas afectan la utilidad neta a lo largo del periodo proyectado. De esta manera, el análisis proporciona una base sólida para tomar decisiones estratégicas que permitan mitigar los efectos de la inflación y garantizar la sostenibilidad financiera del restaurante.

Figura 6

Proyección del precio



Nota. La siguiente figura expone un diagrama de barras describiendo una proyección del precio según la inflación. Elaboración propia

7.1.7. Flujo de caja

Se elaboró un flujo de caja, considerando las ventas generadas durante este periodo. En el gráfico de líneas presentado, se destacan dos curvas principales: la línea azul representa los ingresos, mientras que la línea celeste indica los costos.

El análisis muestra que los meses de mayo y diciembre son los periodos de mayor ingreso, probablemente debido a la estacionalidad y la demanda asociada con eventos y celebraciones especiales. En contraste, agosto se identifica como el mes con las ventas más bajas, lo que puede estar relacionado con factores específicos como la disminución de actividad comercial o un cambio en el comportamiento de los consumidores.

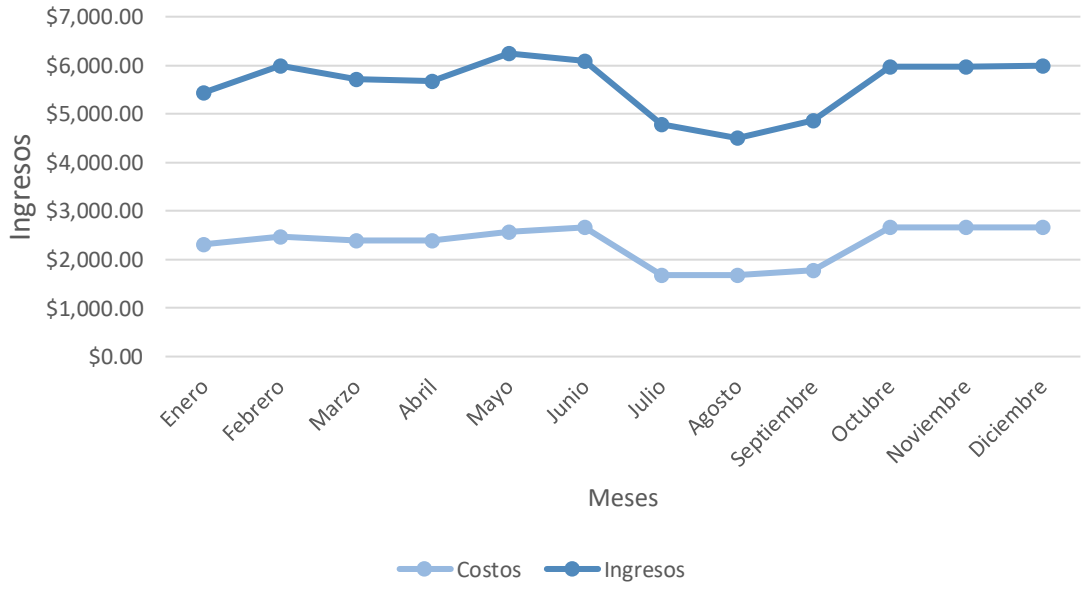
A lo largo de los demás meses, tanto los ingresos como los costos presentan una tendencia constante, generando niveles promedio que reflejan cierta estabilidad en el flujo de caja. Sin embargo, un aspecto notable es la alteración observada en agosto, donde los costos disminuyen significativamente en comparación con los ingresos, que permanecen estables. Esto podría deberse a un ajuste estratégico en la operación, como

una optimización en la gestión de inventarios o la reducción de gastos no esenciales para equilibrar la disminución en las ventas.

Este análisis permite diagnosticar patrones estacionales y tendencias futuras en las ventas, lo que resulta crucial para anticiparse a la demanda cambiante y planificar estrategias efectivas que maximicen los ingresos y optimicen los costos en el futuro.

Figura 7

Flujo de caja



Nota. La siguiente figura expone el flujo de caja presentando ingresos y los costos. Elaboración propia.

7.1.8. Punto de equilibrio entre semana

El gráfico del punto de equilibrio fue elaborado considerando el costo semanal promedio de los almuerzos, que asciende a $50 representado en el eje Y, y el número de menús vendidos en el eje X. El análisis indica que el punto de equilibrio se alcanza al vender 16 unidades de menús completos, lo que significa que a partir de esa venta la empresa comienza a generar utilidades.

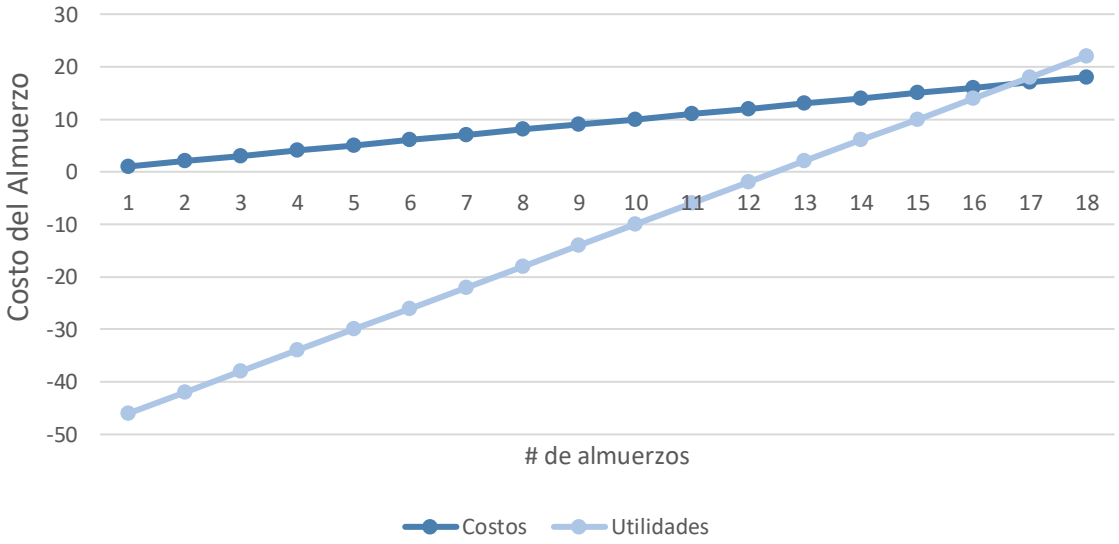
Es importante destacar que estas medidas se calculan como promedios, lo que implica que pueden variar dependiendo de factores externos como cambios en los costos de materia prima, precios de venta, o fluctuaciones en la demanda y estacionalidad. Si el

costo del almuerzo disminuye, el punto de equilibrio se reducirá, lo que facilitará alcanzar el umbral de rentabilidad con un menor volumen de ventas.

Este gráfico resulta una herramienta clave para entender la relación entre costos y ventas, permitiendo a KRAKEN ajustar sus estrategias de precios, optimizar sus costos, y proyectar de manera más precisa los niveles de ventas necesarios para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Figura 8

Punto de equilibrio 1



Nota. La siguiente figura el número de platos del primer menú que al venderse se consigue un punto de equilibrio. Elaboración propia.

7.1.9. Punto de equilibrio fines de semana

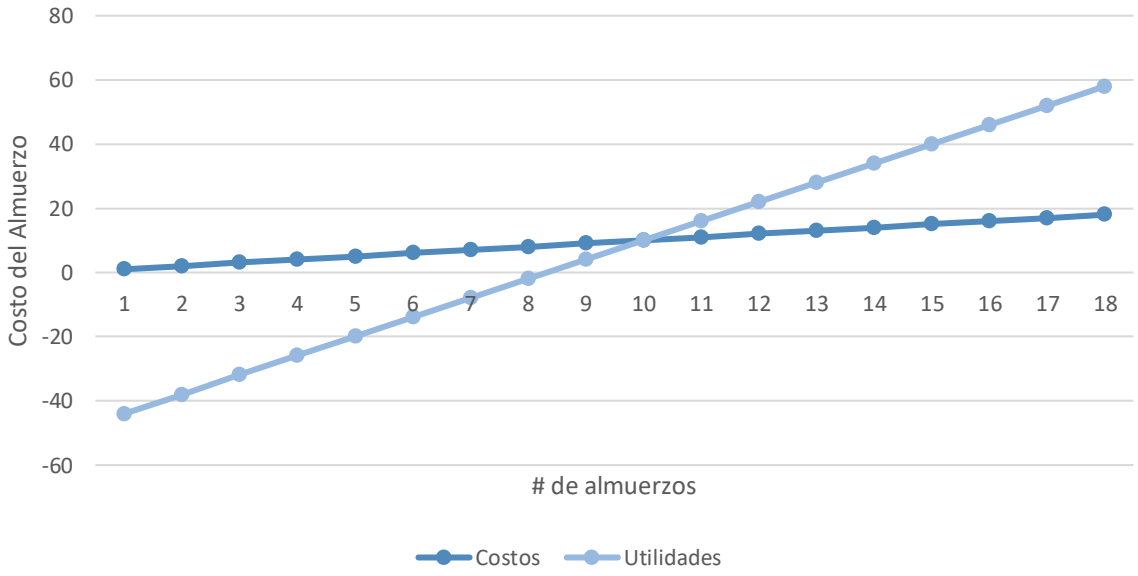
Para la representación del segundo punto de equilibrio, se analizó el menú especial de fin de semana, que incluye platos elaborados y, en consecuencia, un aumento del precio. Aunque se mantuvo el costo promedio fijo de $50, el análisis muestra que el punto de equilibrio se alcanza con 11 unidades de menús completos. Esto indica que, en comparación con el menú regular, este segundo menú genera utilidades con un menor volumen de ventas, debido al mayor margen de ganancia por unidad.

El análisis comparativo entre ambos puntos de equilibrio revela una dinámica interesante en términos del uso de inventarios y el enfoque en la preparación y presentación de los platos. En el caso del menú de fin de semana, se optimizan los

recursos disponibles para ofrecer una experiencia más exclusiva, lo que justifica el precio más alto y la reducción en la cantidad necesaria para cubrir los costos.

Figura 9

Punto de equilibrio 2



Nota. La siguiente figura expone el número de platos del segundo menú que al venderse se consigue un punto de equilibrio. Elaboración propia.

7.1.10. Costos

Los costos fijos, que incluyen sueldos y salarios, alquiler, y servicios de internet, constituyen la mayor proporción, representando un 91% del total. Estos costos son esenciales para garantizar el funcionamiento operativo constante del restaurante, independientemente del nivel de ventas.

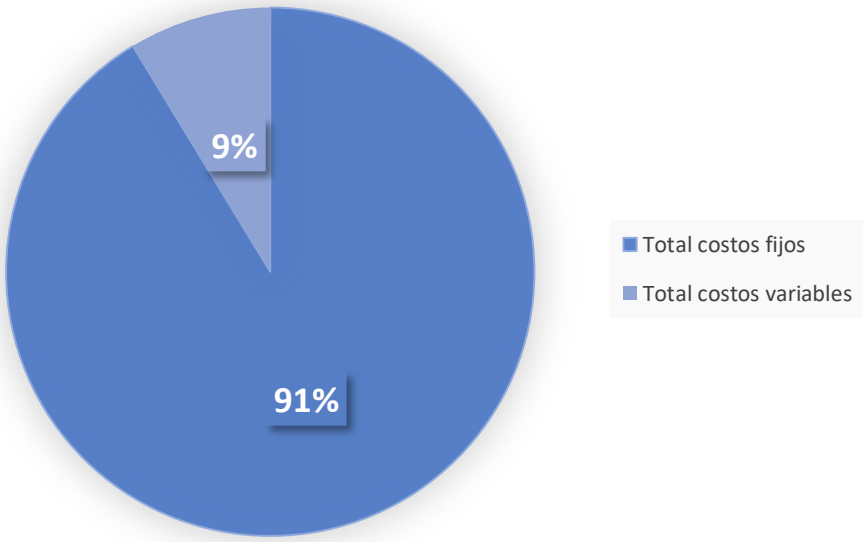
Por otro lado, los costos variables, que abarcan la materia prima, actividades de marketing, el mantenimiento de equipos e instalaciones, y los gastos administrativos, que representan el 9%. Estos costos fluctúan directamente en función de la actividad operativa del restaurante, como la cantidad de menús vendidos o las campañas promocionales realizadas.

Este desglose refleja la estructura de costos de KRAKEN y proporciona una base para identificar oportunidades de optimización. Por ejemplo, si se busca reducir los costos totales, se podría realizar posibles ajustes en gastos como el alquiler o los servicios.

Simultáneamente, se podría trabajar en estrategias para controlar los costos variables, como negociar mejores precios con proveedores o ajustar las campañas de marketing según su rendimiento.

Figura 10

Costos totales



Nota. La siguiente figura expone los costos fijos y los variables. Elaboración propia.

7.1.11. Estado de resultados

Se presentar de manera detallada la utilidad bruta, utilidad operacional, utilidad antes de impuestos y utilidad neta. Este análisis se centró en el mes de abril para proporcionar una visión clara del desempeño financiero de KRAKEN durante ese periodo.

- **Utilidad bruta:** Se registró un valor de $1,005.32. Esta cifra refleja el ingreso generado por las ventas de los productos después de deducir los costos directos de la materia prima y la producción.
- **Utilidad operacional:** Fue de $665.32, mostrando el resultado de las operaciones del restaurante una vez considerados los gastos operativos relacionados con el personal, los servicios y los gastos generales. Esta cifra indica la rentabilidad de las actividades cotidianas del negocio.
- **Utilidad antes de impuestos:** Con un valor de $705.32, esta cifra incluye los ingresos netos después de descontar los gastos operativos, pero antes de aplicar

la carga fiscal, permitiendo así ver la rentabilidad de la empresa antes de comprometerse a pagar impuestos.

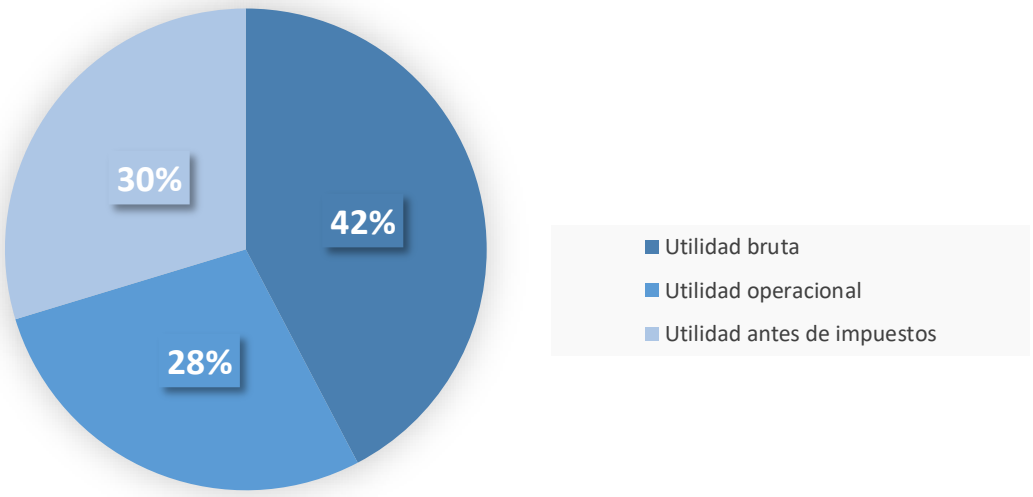
- **Utilidad neta:** $680.32 es la ganancia que permanece después de descontar todos los gastos, incluidos los impuestos. Esta cifra es crucial, porque representa la rentabilidad real de la empresa tras todas las deducciones.

Este análisis proporciona una visión completa de la rentabilidad de KRAKEN en el último periodo, permitiendo identificar áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia operacional y optimizar los márgenes de ganancia.

Además, el gráfico de pastel facilita la comparación visual entre las diferentes utilidades, mostrando claramente la proporción de cada componente en relación con el total. Con esta información, la empresa puede tomar decisiones informadas para ajustar precios, reducir costos o incrementar ingresos.

Figura 11

Estado de resultados



Nota. La siguiente figura expone la utilidad bruta, operacional y la utilidad antes de impuestos. Elaboración propia.

7.1.12. Balance general

Este estado permite visualizar la distribución de los activos y pasivos de la empresa, reflejando de manera clara la situación financiera de KRAKEN. En este análisis se destacaron los siguientes valores:

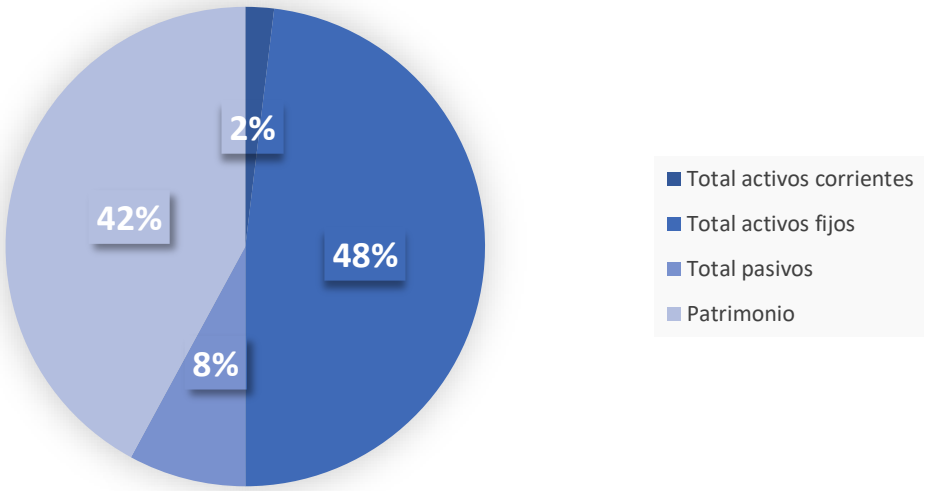
- **Activos corrientes:** La empresa tiene un total de $232,41 en activos corrientes, los cuales incluyen los recursos disponibles para las operaciones diarias, como el efectivo, cuentas por cobrar y otros bienes líquidos. Este monto es relativamente bajo en comparación con los activos fijos, lo que sugiere que KRAKEN tiene un enfoque mayor en activos a largo plazo.
- **Activos fijos:** El valor de los activos fijos asciende a $5,800, lo cual representa una porción significativa de los recursos de la empresa. Estos activos incluyen los bienes necesarios para el funcionamiento del restaurante, tales como las instalaciones del local, los equipos de cocina, el mobiliario del salón, y otros activos tangibles que son esenciales para la operación diaria. Este monto resalta que KRAKEN tiene una base sólida de activos fijos, lo cual es un indicio de estabilidad a largo plazo.
- **Pasivos:** Los pasivos totales alcanzan $955, lo que refleja las deudas y obligaciones que la empresa tiene con terceros, como proveedores, instituciones financieras y otras entidades. Estos pasivos son relativamente bajos en comparación con los activos fijos, lo que sugiere que KRAKEN tiene un nivel manejable de deuda.
- **Patrimonio:** El patrimonio de la empresa es de $5,077.41, lo que indica el valor neto de la empresa, es decir, la diferencia entre los activos y los pasivos. Un patrimonio positivo y considerable refleja que KRAKEN es financieramente estable y tiene una buena base de capital para seguir operando y creciendo.

Este análisis sugiere que KRAKEN tiene un enfoque de inversión fuerte en activos fijos, lo que le permite disponer de los insumos necesarios para la cocina, el lugar de operaciones y los inventarios de materia prima, lo que a su vez contribuye a su capacidad para mantener una operación fluida.

Además, el bajo nivel de pasivos en relación con los activos indica una estructura financiera sólida, con un buen margen de seguridad. La presentación del balance general mediante un gráfico de pastel facilita la interpretación visual de estos datos clave y ayuda en la toma de decisiones estratégicas para asegurar el crecimiento y la rentabilidad futura del negocio.

Figura 12

Balance general



Nota. La siguiente figura expone los totales de los activos, pasivos y patrimonio que tiene KRAKEN. Elaboración propia.

7.2. PESTEL

Una vez terminado el análisis interno, se procede a realizar un análisis externo mediante la herramienta de diagnóstico PESTEL. Además, esta herramienta sirvió como apoyo para el análisis FODA.

Los resultados obtenidos destacan lo siguiente: en el factor político, las elecciones presidenciales; en el económico, la creciente inflación; en el tecnológico, el uso de plataformas para la toma de pedidos y pagos; en el ecológico, los métodos sostenibles en el manejo de materias primas; y en el legal, las normativas que regulan y permiten el funcionamiento del local.

Tabla 4

PESTEL

Factores	Análisis
Político	El Consejo Nacional Electoral de la república del Ecuador aprueba el calendario electoral determinando el 9 de

	febrero del año 2025 el día en el que se elegirá al presidente y vicepresidente de la república lo que quizás signifique el cambio de políticas dentro del país.
Económico	El Consejo Nacional Electoral de la república del Ecuador aprueba el calendario electoral determinando el 9 de febrero del año 2025 el día en el que se elegirá al presidente y vicepresidente de la república lo que quizás signifique el cambio de políticas dentro del país.
Social	En el aspecto social encontraremos que las tendencias culinarias son consecuencia de un intercambio cultural y hoy en día se puede conseguir de manera muy rápida y practica ofertas gastronómicas permitiendo conocer diferentes culturas las más caracterizadas son, la china, la japonesa, la italiana, la francesa entre otras.
Tecnológico	La tecnología que se maneja hoy en día llega a ser una herramienta muy importante que tomo fuerza a partir del evento mundial del Covid-19 agregando automatizaciones con plataformas digitales donde muchos restaurantes llegaron a tomar pedidos por línea mejorando la atención y con esto mejorando la congestión de pedidos.
Ecológico	En el aspecto ecológico se han elaborado diferentes métodos sobre el cuidado de

	plantas, al momento de desarrollar mejores fungicidas naturales reemplazando muchas de las veces a los químicos mejorando la materia prima de todos los negocios donde se manipulan alimentos.
Legal	En el aspecto legal se considerará as diferentes leyes impartidas por diferentes asociaciones como es el ministerio de trabajo el servicio de rentas internas y la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria que proporcionan el funcionamiento legal de los diferentes negocios dentro del Ecuador.

Nota. La siguiente tabla clasifica los factores PESTEL aplicables al sector gastronómico. Elaboración propia.

7.3. FODA

El análisis FODA destaca las fortalezas como la preparación gourmet del menú y oportunidades como los costos variables para aumentar ganancias. Identificó debilidades, como el espacio reducido del local, y amenazas, como la crisis energética en Ecuador.

Tabla 5

FODA

Fortalezas	Oportunidades
• Clientes frecuentes presentando un nicho de mercado establecido • La comida presentada en el restaurant KRAKEN tiene un	• Para días especiales KRAKEN puede desarrollar platillos más especiales aprovechando la afluencia de personas

enfoque gurmé a un precio conveniente • El lugar en el que está establecido el restaurante es estratégico al encontrarse en el centro de la ciudad • La materia prima de los distintos menús goza de variedad calidad manteniendo siempre un valor agregado.	• KRAKEN puede aprovechar de las estrategias publicitarias tradiciones así también como las no tradicionales • Como los costos no son fijos KRAKEN puede aprovechar las temporadas bajas en ciertos productos incrementando su ganancia. • KRAKEN podría diseñar un menú especializado para niños.
Debilidades	**Amenazas**
• La infraestructura del restaurante es considerablemente pequeña impidiendo mayores ventas • El restaurante no consta de una promoción en redes sociales disminuyendo su alcance • El negocio no consta con estrategias de marketing en su funcionamiento • Al estar ubicado en un segundo piso dificulta el reconocimiento del local	• La subida del impuesto al valor agregado ocasiona que los precios suban • La situación que vive el ecuador en cuestión a la administración energética provoca inconvenientes económicos en la preparación y en el consumo • Al estar en el centro de la ciudad el restaurante no puede abrir hasta muy noche debido a la delincuencia • La diferente competencia directa e indirecta que existe alrededor del establecimiento

Nota. La siguiente tabla clasifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa KRAKEN. Elaboración propia.

7.4. Modelo de negocios

Este modelo de negocio operativo y financiero para el restaurante Kraken se centra en la gestión y optimización de costos, clasificándolos en fijos y variables para asegurar

un control eficiente del flujo de caja. Los costos fijos incluyen elementos como instrumentos de cocina, servicios de internet, alquiler y sueldos, los cuales deben ser monitoreados y ajustados periódicamente para mantener una estructura sostenible.

Por otro lado, los costos variables abarcan ingredientes, tiempos de preparación y mantenimiento, permitiendo una mayor flexibilidad en función de la demanda y las condiciones del mercado.

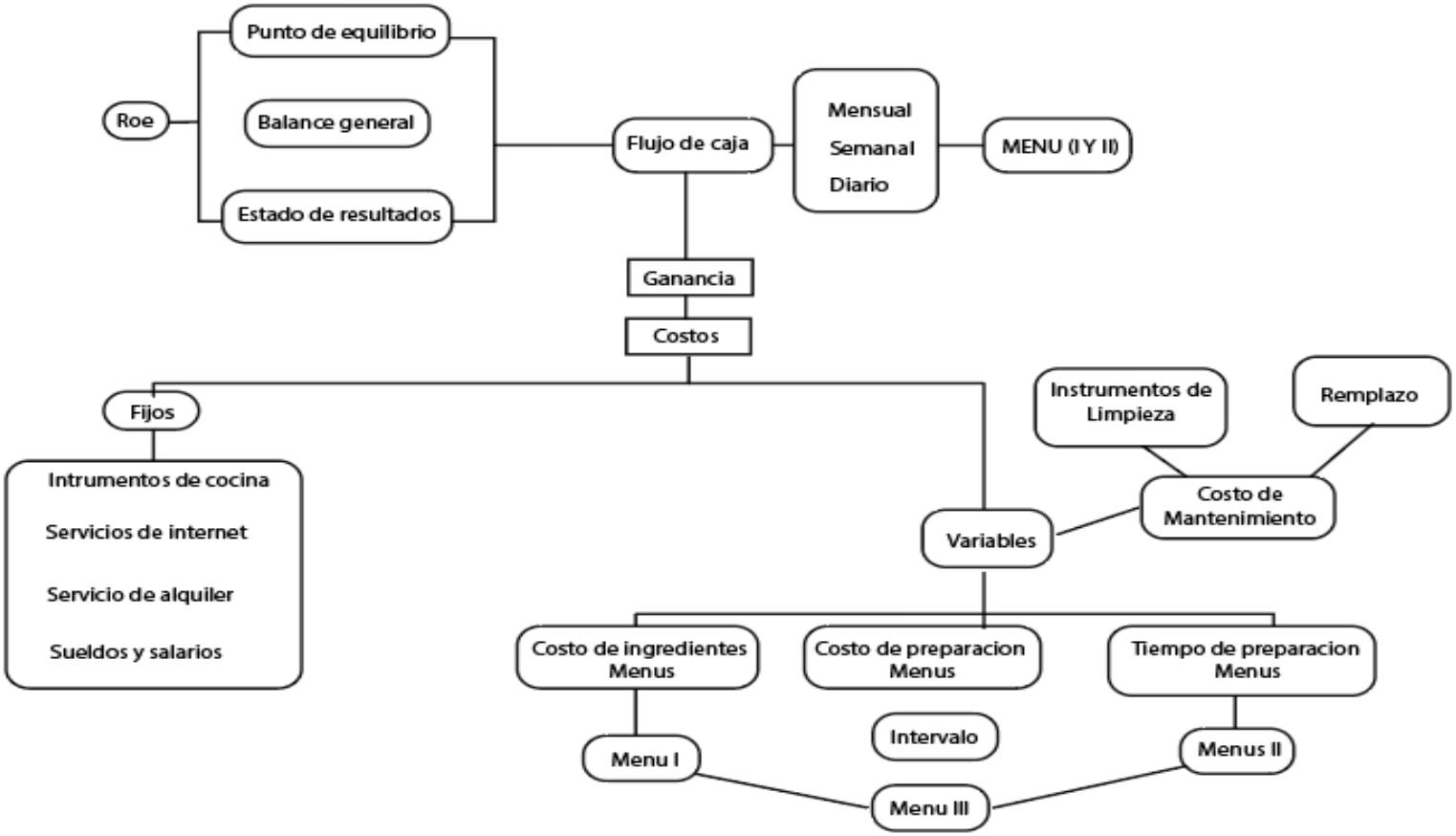
El diseño estratégico de menús juega un papel central en este modelo, porque permite optimizar recursos y maximizar la rentabilidad. Cada menú es analizado en términos de costos de preparación, tiempo de elaboración y popularidad, permitiendo una segmentación por intervalos que facilita la toma de decisiones. Además, el flujo de caja se evalúa en frecuencias diaria, semanal y mensual, integrando herramientas digitales para un monitoreo constante y ajustes oportunos según el desempeño financiero.

En conjunto, este modelo no solo busca eficiencia operativa, sino también sentar las bases para estrategias de crecimiento a través del marketing mix y la mejora continua. Al combinar un control detallado de los costos, una propuesta de valor clara y un análisis constante del punto de equilibrio, el restaurante Kraken puede posicionarse como un negocio competitivo y adaptable.

Este enfoque garantiza la sostenibilidad financiera mientras aprovecha las oportunidades del mercado gastronómico local. El modelo incluye una guía detallada que inicia con el análisis de costos y ganancias, sirviendo como base para identificar y desarrollar los diferentes elementos y estrategias que sustentan las operaciones de la empresa. Este enfoque permite una comprensión integral de cómo cada componente contribuye al desempeño general, facilitando la implementación de decisiones informadas y alineadas con los objetivos estratégicos.

Figura 13

Modelo de negocios



Nota. Se muestra el modelo de negocios aplicado en el restaurante. Elaboración propia.

7.5. Reestructuración de la cadena de valor

La cadena de valor se presenta considerando tanto las actividades principales como las de apoyo, las cuales serán detalladas a continuación de manera más clara, destacando la función específica y esencial que cumple cada grupo de actividades en el contexto empresarial. Cabe mencionar que se han realizado ajustes en la nomenclatura de algunos grupos de actividades, con el objetivo de adaptarlos mejor a las particularidades y al funcionamiento específico de la empresa.

En primer lugar, se explicarán en detalle las actividades primarias, que constituyen el núcleo de la generación de valor, y posteriormente se abordarán las actividades de apoyo, las cuales son fundamentales para respaldar y potenciar la eficacia de las actividades principales. Esta estructura permitirá una comprensión más precisa y alineada con los objetivos operativos y estratégicos de la organización.

7.5.1. Actividades principales

7.5.1.1. Logística interna

KRAKEN gestiona sus inventarios dividiéndolos en dos segmentos, considerando las características de los productos alimenticios que maneja. El primer segmento incluye aquellos productos que contienen conservantes y, por lo tanto, tienen una alta durabilidad. Estos se almacenan en un espacio ventilado al aire libre, organizados en estanterías diseñadas para facilitar su acceso y uso.

Por otro lado, el segundo segmento comprende los alimentos que no contienen conservantes y deben ser consumidos en el menor tiempo posible. Este grupo se conserva en equipos de línea blanca, como refrigeradores, que son ideales para almacenar productos perecederos como carnes, vegetales, frutas y otros alimentos frescos. Esta estrategia permite optimizar el almacenamiento y garantizar la calidad de los productos según sus necesidades específicas.

7.5.1.2. Operaciones (Cocina)

Para las operaciones, el restaurante considera como valor agregado tanto la preparación de los alimentos como su presentación, ofreciendo una experiencia culinaria única. A pesar de mantener precios considerablemente accesibles, los

alimentos son elaborados con un estilo gourmet, lo que refuerza su propuesta de valor y la diferencia de la competencia.

La cocina está equipada con infraestructura industrial que incluye tres hornillas, una freidora y una plancha, lo que permite cumplir con los estándares de calidad y eficiencia en la elaboración de los platos. Además, el estilo de preparación de los productos se basa en recetas previamente probadas y aprobadas, asegurando la consistencia en el sabor, la calidad y la estética de cada platillo servido a los clientes. Esta combinación de técnica y presentación refuerza el compromiso del restaurante con la excelencia y la satisfacción del cliente.

7.5.1.3. Logística de salida (Salón)

La logística externa del restaurante se caracteriza por mantener un enfoque serio y profesional, alineado con la calidad y el estilo gourmet que define su oferta. Se toman en cuenta factores clave como los tiempos de cocción y el emplatado para garantizar una experiencia óptima al cliente. La recepción de pedidos y la entrega al consumidor final son procesos cuidadosamente gestionados, donde la planificación de los platos se realiza considerando tanto su velocidad de preparación como la complejidad del almuerzo solicitado.

Además, como se mencionó en el grupo de actividades operativas, la presentación del producto final es una prioridad. Cada plato se entrega con un diseño elegante y sofisticado, reforzando el compromiso del restaurante con un estilo gourmet que combina calidad, estética y atención al detalle. Esta atención a la logística y presentación asegura una experiencia consistente y satisfactoria para los clientes.

7.5.1.4. Comercial y marketing

El marketing se basa en estrategias básicas, apoyándose principalmente en medios de publicidad tradicionales. Aunque estas acciones son limitadas, están diseñadas para ser efectivas dentro del contexto del negocio. En cuanto al manejo de las actividades internas relacionadas con el marketing mix, la empresa se enfoca principalmente en el elemento de precio y costos.

Este enfoque permite comprender el origen y la lógica detrás de las estrategias que se desarrollan en torno a los cuatro pilares fundamentales: precio, plaza, producto y promoción. La determinación del precio está vinculada a un análisis detallado de los

costos y el valor percibido por el cliente, mientras que la selección de la plaza se ajusta a las necesidades y preferencias del mercado objetivo. En paralelo, el producto se diseña para mantener una calidad superior que refuerce su propuesta de valor, y la promoción, aunque tradicional, busca maximizar el alcance y atraer a nuevos clientes de manera eficiente. Esta combinación permite que la empresa construya una base sólida para futuras estrategias de marketing más sofisticadas.

7.5.1.5. Servicios Post-Venta

Para el servicio de post venta se desarrolló una encuesta determinando las subdimensiones de las variables cadena de valor y marketing mix, A continuación, se detallan las respuestas obtenidas.

1. **¿Cómo describiría su experiencia en el restaurante en relación con la asequibilidad y los precios?**

Tabla 6

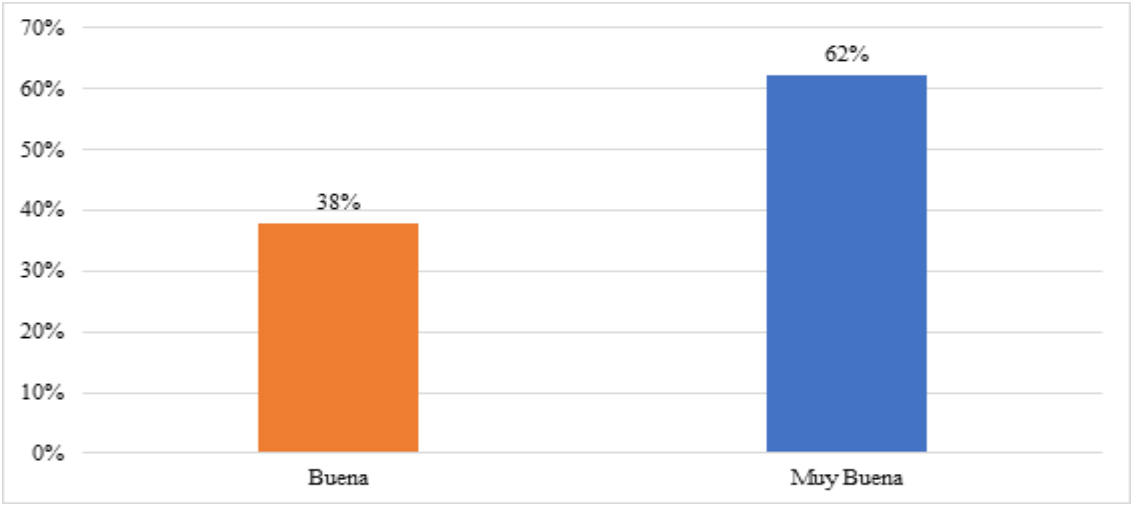
Pregunta 1

Buena	Muy Buena
79	130

Nota. Se muestra la tabulación de las encuestas. Elaboración propia.

Figura 14

Pregunta 1



Nota. Se muestra el porcentaje de las encuestas. Elaboración propia.

Kraken cuenta con una percepción positiva entre los clientes, ya que el 62% de las personas encuestadas calificaron su experiencia como "Muy Buena". Sin embargo, el 38% la consideró solo "Buena", lo que sugiere que aún existe margen para mejorar en aspectos relacionados con la asequibilidad o precios.

2. **¿Qué tan importante considera la calidad y presentación de los diferentes menús ofrecidos en el restaurante?**

Tabla 7

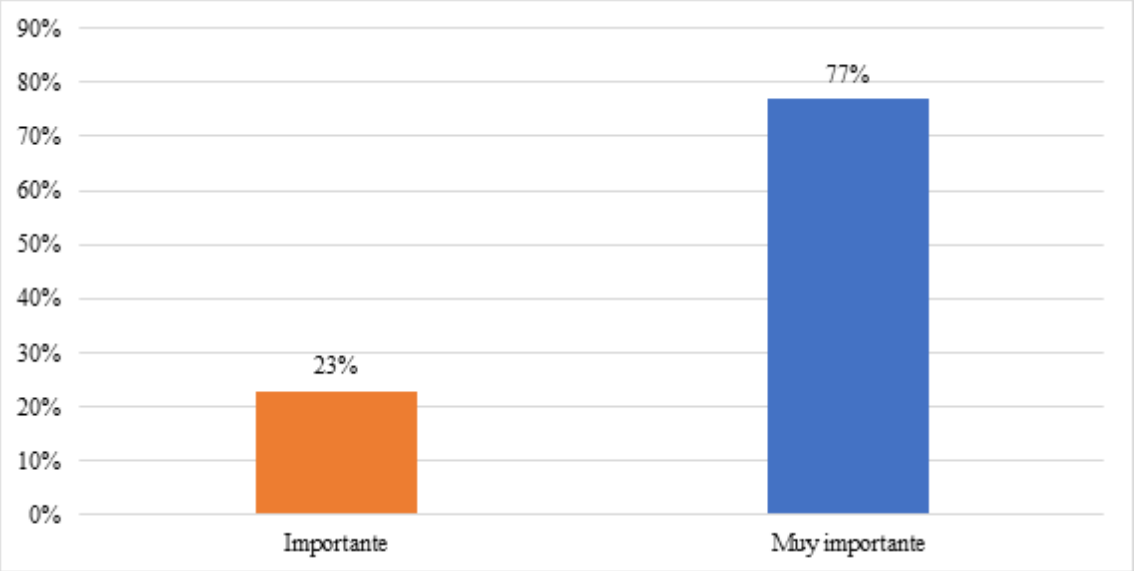
Pregunta 2

Importante	Muy Importante
48	161

Nota. Se muestra la tabulación de las encuestas. Elaboración propia.

Figura 15

Pregunta 2



Nota. Se muestra el porcentaje de las encuestas. Elaboración propia.

El 77/% considera que la calidad y presentación de los menús ofrecidos en el restaurante son aspectos cruciales, calificándolo como "Muy Importante". Por otro lado, el 23% lo evaluó como "Importante", lo que refuerza la percepción de que estos elementos son determinantes en la experiencia del cliente.

3. **¿Qué tanto valora la disponibilidad del restaurante durante la hora del almuerzo?**

Tabla 8

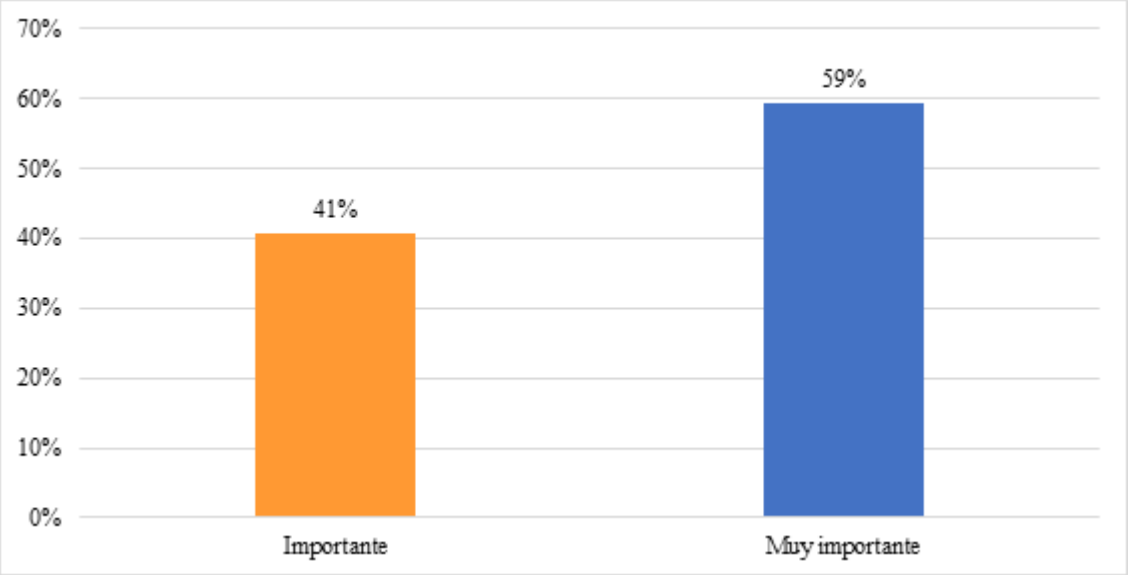
Pregunta 3

Importante	Muy Importante
85	124

Nota. Se muestra la tabulación de las encuestas. Elaboración propia.

Figura 16

Pregunta 3



Nota. Se muestra el porcentaje de las encuestas. Elaboración propia.

Un 59% de los encuestados calificó este aspecto como "Muy Importante", mientras que el 41% lo considera "Importante". Esto indica que, aunque la mayoría valora altamente este factor, una proporción significativa también lo percibe como relevante, lo que sugiere la necesidad de garantizar un servicio eficiente y accesible durante este horario clave para satisfacer plenamente las expectativas de los usuarios.

4. **¿Qué tan cómodo se siente usted al visualizar publicidad de promociones del restaurante en redes sociales?**

Tabla 9

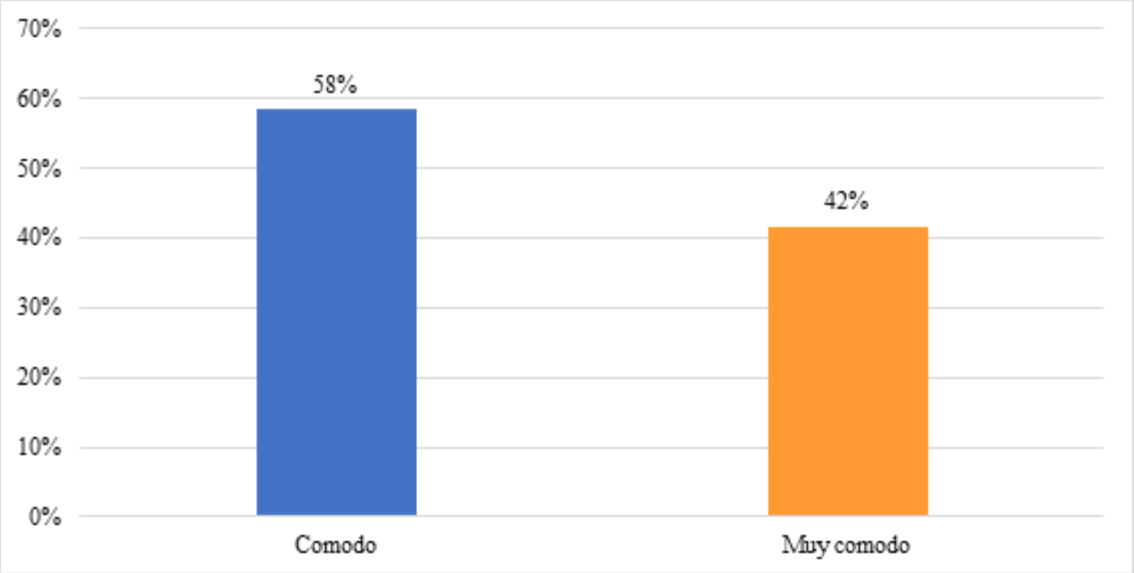
Pregunta 4

Cómodo	Muy Cómodo
122	87

Nota. Se muestra la tabulación de las encuestas. Elaboración propia.

Figura 17

Pregunta 4



Nota. Se muestra el porcentaje de las encuestas. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados con el 58% se sienten cómodos al visualizar la publicidad de promociones del restaurante en redes sociales, calificando su experiencia como "Cómodo", mientras que el 42% como "Muy Cómodo". Esto indica que la publicidad en redes sociales es bien recibida por los clientes, pero existe una oportunidad para mejorar la estrategia publicitaria.

5. **¿Qué tan satisfecho se siente con la comunicación que tiene con nuestro restaurante?**

Tabla 10

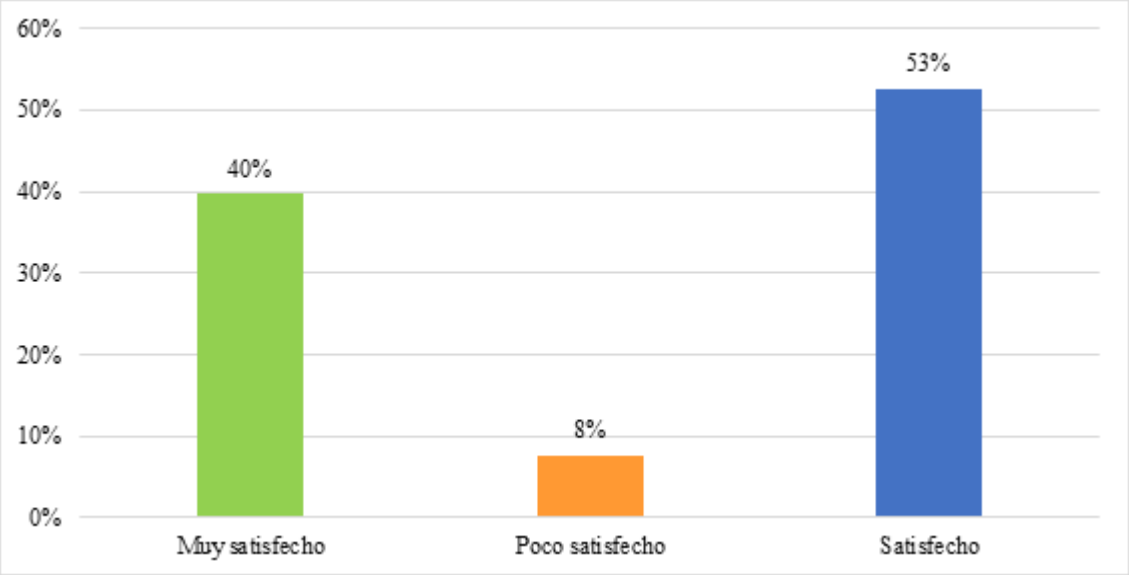
Pregunta 5

Importante	Muy Importante
85	124

Nota. Se muestra la tabulación de las encuestas. Elaboración propia.

Figura 18

Pregunta 5



Nota. Se muestra los porcentajes de las encuestas. Elaboración propia.

Un 53% se siente "Satisfecho" y un 40% "Muy satisfecho", lo que demuestra una percepción favorable en términos de interacción y atención. Sin embargo, un 8% reporta estar "Poco satisfecho", lo que indica la necesidad de realizar ajustes para mejorar este aspecto y garantizar una experiencia de comunicación más consistente y plenamente satisfactoria para todos los clientes.

6. **¿Cómo evaluaría el seguimiento que realiza Kraken sobre sus productos y servicios?**

Tabla 11

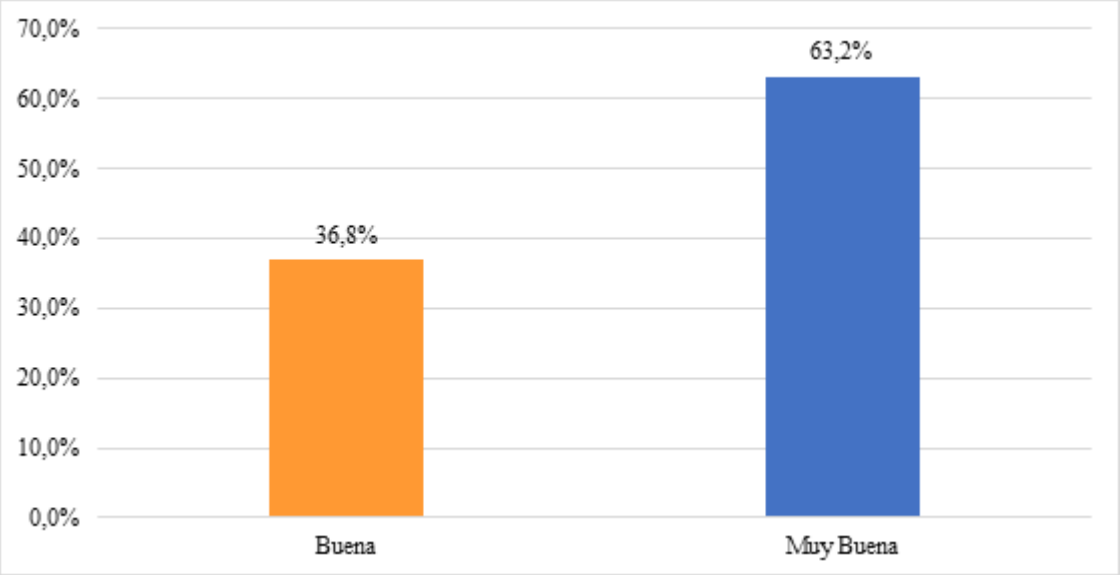
Pregunta 6

Buena	Muy Buena
77	132

Nota. Se muestra la tabulación de las encuestas. Elaboración propia.

Figura 19

Pregunta 6



Nota. Se muestra el porcentaje de las encuestas. Elaboración propia.

Un 63,2% lo calificó como "Muy Buena" y un 36,8% como "Buena", lo que indica una valoración favorable en general. Sin embargo, el porcentaje significativo que lo evalúa como solo "Buena" sugiere que existe espacio para optimizar procesos o estrategias de seguimiento para garantizar que más clientes perciban este servicio como "Muy Bueno".

7. **¿Cómo evaluaría la puntualidad y precisión de nuestro restaurante en los servicios de entrega?**

Tabla 12

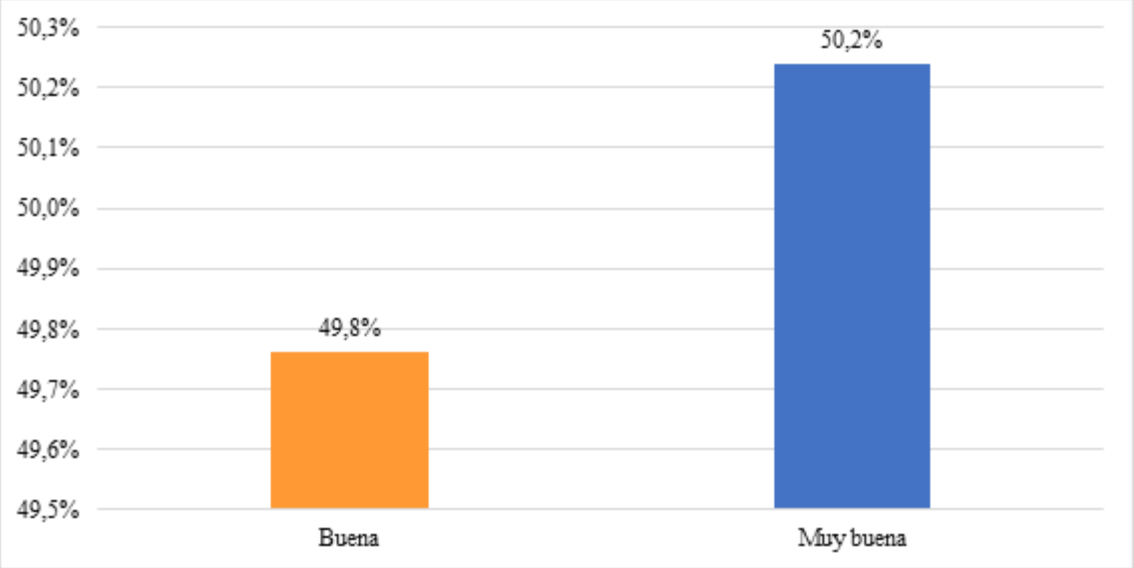
Pregunta 7

Buena	Muy Buena
104	105

Nota. Se muestra la tabulación de las encuestas. Elaboración propia.

Figura 20

Pregunta 7



Nota. Se muestra el porcentaje de las encuestas. Elaboración propia.

La evaluación de la puntualidad y precisión de los servicios de entrega del restaurante muestra un balance muy parejo entre las calificaciones "Buena" (49,8%) y "Muy Buena" (50,2%). Aunque la mayoría considera el servicio como "Muy Bueno", la diferencia mínima sugiere que existen áreas de mejora para convertir una mayor proporción de clientes en completamente satisfechos. Esto podría implicar ajustes en los tiempos de entrega o en la consistencia del servicio para garantizar una experiencia más destacada y uniforme.

8. **¿Qué tan efectiva considera la resolución de reclamos en la empresa Kraken?**

Tabla 13

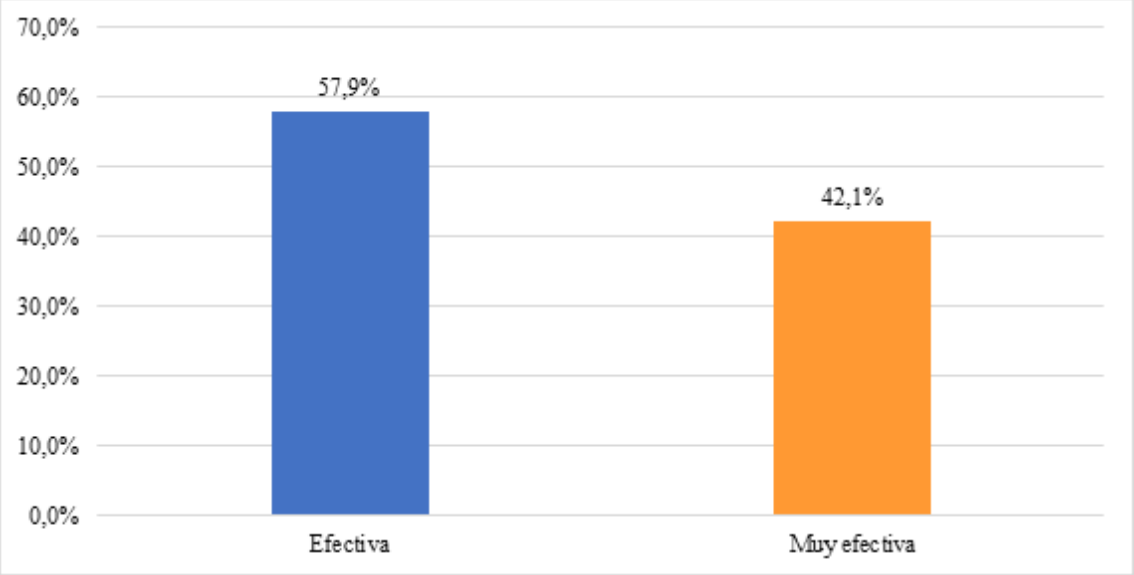
Pregunta 8

Efectiva	Muy Efectiva
121	88

Nota. Se muestra la tabulación de las encuestas. Elaboración propia.

Figura 21

Pregunta 8



Nota. Se muestra el porcentaje de las encuestas. Elaboración propia.

La resolución de reclamos en la empresa Kraken es percibida mayoritariamente como "Efectiva" por el 57,9% de los encuestados, mientras que un 42,1% la califica como "Muy Efectiva". Aunque la valoración general es positiva, el porcentaje relativamente menor en la categoría de "Muy Efectiva" sugiere que existe espacio para optimizar los procesos de resolución de reclamos, con el objetivo de mejorar la percepción y aumentar la proporción de clientes que consideran el servicio como altamente satisfactorio.

7.5.2. Actividades de apoyo

7.5.2.1 Infraestructura

La infraestructura de KRAKEN está cuidadosamente diseñada para ofrecer una experiencia que refleje la calidad y el estilo de sus platos, combinando seriedad y elegancia en todos sus detalles. La decoración del espacio está inspirada en los colores y la estética del logotipo, creando una identidad visual coherente que refuerza el concepto de la marca.

El restaurante está estratégicamente ubicado en un segundo piso, en pleno centro de la ciudad de Ambato, lo que permite un fácil acceso para los clientes y contribuye a la

exclusividad del ambiente. Este enfoque en la ambientación y la ubicación busca generar una experiencia memorable para los comensales, alineada con la propuesta de valor gourmet del restaurante.

7.5.2.2 Recursos Humanos

KRAKEN gestiona sus recursos humanos a través de contratos que cumplan estrictamente con los requisitos legales establecidos por el Ministerio de Trabajo. Estos contratos incluyen todas las disposiciones necesarias, como el período de prueba, las remuneraciones, las cláusulas específicas y cualquier otro aspecto relacionado con la normativa laboral vigente.

Además, la empresa se asegura de que todas las condiciones laborales estén alineadas con lo estipulado en su reglamento interno, promoviendo la transparencia, el cumplimiento de las leyes y el respeto hacia los derechos de los empleados. Este enfoque busca garantizar la legalidad de las relaciones laborales, fomentar un ambiente de trabajo ético y profesional que favorezca el desarrollo y la estabilidad del equipo humano.

7.5.2.3 Tecnología

Utiliza el software Excel como herramienta clave para centralizar y gestionar toda la información financiera y operativa de la empresa. Este archivo contiene datos detallados que proporcionarán una guía integral para diversas funciones críticas, como la manipulación de precios, el control y seguimiento de inventarios, la elaboración de los menús, la planificación y ejecución de estrategias de marketing, y la gestión del total de servicios ofrecidos por el restaurante.

El uso de Excel permite organizar y analizar la información de manera eficiente, facilitando la toma de decisiones basadas en datos concretos. Además, su flexibilidad y capacidad para personalizar hojas de cálculo se adapta a las necesidades específicas del negocio, asegurando que todas las áreas operativas estén interconectadas y optimizadas. Este enfoque tecnológico es un pilar fundamental para garantizar la operatividad, el control y la mejora continua del restaurante.

Además, emplea otras herramientas complementarias igualmente importantes para optimizar las operaciones del restaurante. Una de estas herramientas es la banca móvil, que se utiliza como un sistema de pago en línea. Este método permite que los clientes

realicen transacciones de forma rápida, práctica y segura, mejorando la experiencia del usuario y facilitando el pago de los servicios ofrecidos.

Otra herramienta clave es WhatsApp, una plataforma de comunicación social que se emplea para crear grupos específicos de clientes. Estos grupos permiten gestionar reservas de manera eficiente, ofreciendo a los clientes la posibilidad de elegir entre diferentes menús y garantizar su lugar con antelación. Adicionalmente, se utiliza para coordinar un servicio de entrega a domicilio, diseñado para atender a aquellos clientes que se encuentran a distancia o que, debido a eventos externos, prefieren recibir sus pedidos en la comodidad de su hogar.

7.5.2.4. Compras

En el apartado de compras, KRAKEN gestiona un listado de proveedores seleccionados mediante una negociación previa de precios y condiciones. Los proveedores deben cumplir con un sistema de calificación basado en una ponderación que evalúa criterios clave, como el cumplimiento en las entregas de materias primas, la consistencia en la calidad de los ingredientes y los precios ofrecidos. Este proceso garantiza que solo aquellos proveedores que cumplan con los estándares establecidos sean seleccionados.

Además, la elección de proveedores se realiza considerando la clase de platos que se ofrecen en el menú, priorizando siempre la mejor calidad de los ingredientes para garantizar una experiencia culinaria óptima para los clientes. Esta estrategia asegura la excelencia en los productos finales y permite mantener un control efectivo sobre los costos, alineando las compras con los objetivos operativos y financieros del restaurante.

Por términos de confidencialidad los tratos con los proveedores, así como los procesos, no pueden ser detallados con mayor claridad.

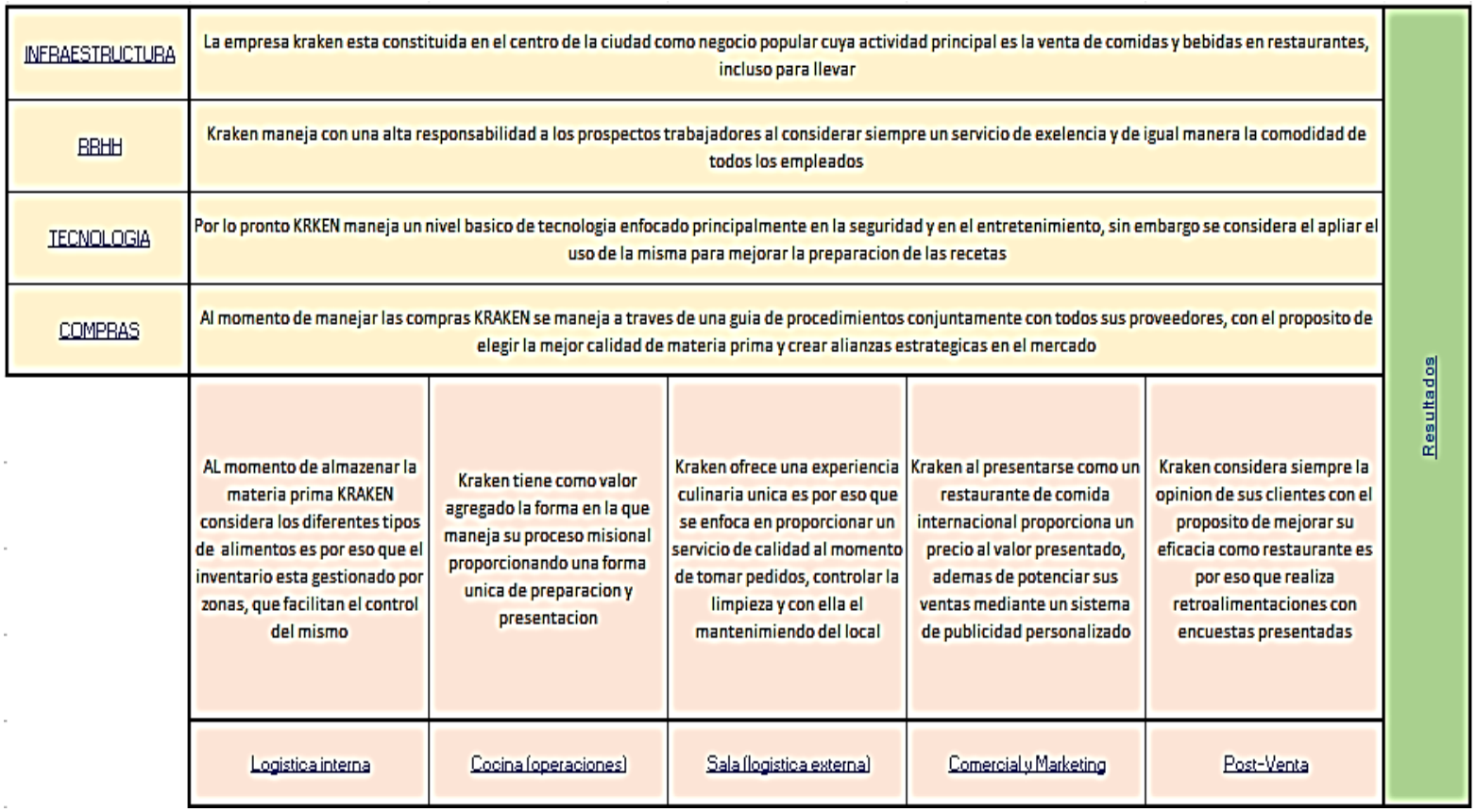
7.5.3. Margen

El margen de la cadena de valor del restaurante Kraken se construye a partir de la integración de actividades principales como logística interna, operaciones en cocina, logística externa, marketing y posventa, enfocadas en generar valor percibido mediante la frescura de los alimentos, experiencias culinarias personalizadas y estrategias de fidelización. Estas actividades están respaldadas por un soporte eficiente que incluye

una ubicación estratégica, procesos de selección de materia prima de calidad, enfoque en la capacitación del personal y el uso básico de tecnología en seguridad y entretenimiento. La combinación de estas actividades asegura una operación rentable y orientada a la satisfacción del cliente, diferenciando al restaurante en el mercado gastronómico.

Figura 22

Cadena de valor



Nota. La siguiente figura expone un diagrama de barras con el total de postres ofrecidos por KRAKEN. Elaboración propia

Los beneficios de la cadena de valor incluyen principalmente un conocimiento sistemático del funcionamiento de la materia prima, considerando su gestión en inventarios, almacenamiento, producción y entrega al cliente final. Los grupos de actividades de apoyo desempeñan un papel crucial en la optimización del proceso principal de la empresa, garantizando eficiencia en cada etapa.

Al utilizar herramientas como Excel, los elementos del sistema pueden ser modificados y ajustados según las circunstancias específicas que se presenten. Esta adaptabilidad permite de igual manera responder a situaciones imprevistas, facilita la aplicación del modelo a diferentes tipos de restaurantes, ampliando su versatilidad y efectividad.

7.6. FODA cruzado

Tras realizar los diversos análisis y desarrollar una guía estratégica basada en variables clave como el precio, los costos y el funcionamiento operativo, se implementó la herramienta FODA para formular las estrategias más efectivas para el negocio. Esta herramienta permitió identificar y cruzar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en la empresa, proporcionando una visión integral y estratégica de su situación actual.

Como resultado, se definieron múltiples estrategias. Algunas de ellas se centraron en potenciar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado, como la expansión en áreas con alta demanda o el desarrollo de nuevos productos alineados con las preferencias del público objetivo. Otras estrategias se diseñaron para mitigar las debilidades internas, como la optimización de procesos operativos, y contrarrestar amenazas externas, como la fluctuación en los precios de las materias primas o los cambios en las tendencias de consumo.

Este enfoque permitió establecer un plan estratégico sólido, orientado a garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio en un entorno dinámico y competitivo. Los resultados de intercalar los factores del análisis FODA son 7 estrategias considerando la potenciación de los factores débiles.

Los resultados obtenidos al intercalar los factores del análisis FODA dieron lugar a la formulación de siete estrategias clave, enfocadas especialmente en la potenciación y mejora de los factores más débiles del negocio, como las debilidades internas y las amenazas externas. Estas estrategias fueron diseñadas con el objetivo de reducir

riesgos, fortalecer áreas vulnerables y mejorar la capacidad de adaptación del negocio frente a desafíos externos.

Cada estrategia considera cómo convertir las debilidades en fortalezas mediante la implementación de mejoras operativas, capacitación del personal, optimización de procesos internos y adopción de nuevas tecnologías. Asimismo, se establecieron planes específicos para minimizar el impacto de las amenazas externas, como fluctuaciones en el mercado o cambios en los hábitos de consumo, a través de la diversificación de proveedores, la creación de alianzas estratégicas y el desarrollo de productos más flexibles y alineados con las tendencias actuales.

Estas siete estrategias representan un enfoque integral y proactivo, diseñado para garantizar la resiliencia y el crecimiento sostenible del negocio en un entorno competitivo y en constante cambio.

7.6.1. Oportunidades y Fortalezas:

- O3 y F3 Optimizar la gestión de inventarios y la preparación de almuerzos, especialmente aprovechando los días especiales.
- O2, O4 y F4, F1 Ajustar los costos de las materias primas y diseñar un menú especializado para niños.

7.6.2. Debilidades y Oportunidades:

- O4 y D4 Aprovechar el factor tecnológico de la cadena de valor implementando un sistema de pedidos diseñado específicamente para el menú infantil.
- D1, D2y O1 O3 Aprovechar las temporadas de cosecha de materias primas para optimizar costos y seleccionar proveedores estratégicos, integrando esta planificación con el sistema de pedidos diseñado para el menú infantil.

7.6.3. Amenazas y Fortalezas:

- A4 y F3 Llevar a cabo un benchmarking enfocado en la infraestructura interna, la tecnología y el diseño del salón de sus competidores directos, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y adoptar mejores prácticas.
- A1, A2 y F4, F1 Elaborar según el inventario de materia prima y encuestas de post venta un menú como para sus clientes y que no necesite energía eléctrica.

7.6.4. Amenazas y oportunidades:

- D3 y A2 Kraken al desarrollar un modelo de negocio flexible podrá adaptar sus funciones principales para minimizar el impacto en los costos provocado debido a la inflación.

A continuación, se muestra la matriz de estrategias:

Tabla 14

Matriz de estrategias cruzadas

FODA	**Oportunidades** O1 Para días especiales kraken puede desarrollar platillos más especiales aprovechando la afluencia de personas O2 Kraken puede aprovechar de las estrategias publicitarias tradiciones así también como las no tradicionales O3 Como los costos no son fijos Kraken puede aprovechar las temporadas bajas en ciertos productos incrementando su ganancia O4 Kraken podría diseñar un menú especializado para niños	**Amenazas** A1 La subida del impuesto al valor agregado ocasiona que los precios suban A2 La situación que vive el ecuador en cuestión a la administración energética provoca inconvenientes económicos en la preparación y en el consumo A3 Al estar en el centro de la ciudad el restaurante no puede abrir hasta muy noche debido a la delincuencia A4 La diferente competencia directa e indirecta que existe alrededor del establecimiento
Fortalezas F1 Kraken consta de clientes frecuentes presentando un nicho de mercado establecido F2 La comida presentada en el restaurant Kraken tiene un enfoque gurmé a un precio conveniente F3 El lugar en el que está establecido el restaurante es estratégico al encontrarse en el centro de la ciudad	• O3 y F3 Al encontrarse en una ubicación estratégica, Kraken tiene la oportunidad de optimizar la gestión de inventarios y la preparación de almuerzos, especialmente aprovechando los días especiales. • O2, O4 y F4, F1 Kraken, al contar con un nicho de mercado establecido, tiene la posibilidad de ajustar los costos de las	• A4 y F3 Kraken puede llevar a cabo un benchmarking enfocado en la infraestructura interna, la tecnología y el diseño del salón de sus competidores directos, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y adoptar mejores prácticas. A1, A2 y F4, F1 Kraken considerando la falta de energía del local puede elaborar según el inventario de materia prima y encuestas de post

F4 La materia prima de los distintos menús gozan de variedad calidad manteniendo siempre un valor agregado	materias primas y diseñar un menú especializado para niños.	venta un menú como para sus clientes y que no necesite energía eléctrica
Debilidades D1 La infraestructura del restaurante es considerablemente pequeña impidiendo mayores ventas D2 El restaurante no consta de una promoción en redes sociales disminuyendo su alcance D3 El negocio no consta con estrategias de marketing en su funcionamiento D4 Al estar ubicado en un segundo piso dificulta el reconocimiento del local	• O4 y D4 Implementar un sistema de pedidos diseñado específicamente para el menú infantil. • D1, D2y O1 O3 aprovechar las temporadas de cosecha de materias primas para optimizar costos y seleccionar proveedores estratégicos, integrando esta planificación con el sistema de pedidos diseñado para el menú infantil.	• D1, D2, D3 y A2 desarrollar un modelo de negocio flexible podrá adaptar sus funciones principales para minimizar el impacto en los costos provocado debido a la inflación.

Nota. La siguiente tabla reúne todas las estrategias de Kraken. Elaboración propia.

7.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Se observó que la empresa demuestra una notable capacidad para minimizar las debilidades, como lo refleja la suma total de la puntuación ponderada de 2,71, que supera una calificación promedio. Este resultado indica que las fortalezas de la empresa son significativamente más destacadas que sus debilidades.

Tabla 15

Matriz EFI

	Factores internos clave **Fortalezas y debilidades**	**Ponderación**	**Clasificación**	**Puntuación ponderada**
F1	- KRAKEN consta de clientes frecuentes presentando un nicho de mercado establecido	0,1	3	0,3
F2	- La comida presentada en el restaurant KRAKEN tiene un enfoque gurmé a un precio conveniente	0,15	4	0,6
F3	- EL lugar en el que está establecido el restaurante es estratégico al encontrarse en el centro de la ciudad	0,15	4	0,6
F4	- la materia prima de los distintos menús gozan de variedad calidad manteniendo siempre un valor agregado	0,1	3	0,3
D1	- La infraestructura del restaurante es considerablemente pequeña impidiendo mayores ventas	0,13	2	0,26
D2	- El restaurante no consta de una promoción en redes sociales disminuyendo su alcance	0,13	2	0,26
D3	- El negocio no consta con estrategias de marketing en su funcionamiento	0,15	2	0,3
D4	- Al estar ubicado en un segundo piso dificulta el reconocimiento del local	0,09	1	0,09
	Total	**1**		**2,71**

Nota. La siguiente tabla expone la ponderación calificación y puntuación ponderada de las debilidades y fortalezas. Elaboración propia.

Entre las fortalezas evaluadas, la preparación de platos gourmet se destaca como la más importante, lo que refuerza la ventaja competitiva del restaurante al ofrecer productos de alta calidad que atraen a un segmento específico del mercado. Por otro lado, la pequeña infraestructura del local se identifica como la debilidad más relevante, representando un área crítica que requiere atención para evitar que limite el potencial de crecimiento y eficiencia operativa del negocio.

Este análisis interno permite a la empresa priorizar sus recursos y esfuerzos en fortalecer su propuesta gastronómica y, al mismo tiempo, abordar las limitaciones físicas de su infraestructura para maximizar su rendimiento y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

7.8. Matriz de Evaluación de Factores Externos

El análisis de la matriz de factores externos arrojó un resultado moderadamente desfavorable, reflejado en una suma total de la puntuación ponderada de 2,1, apenas una décima por encima del promedio. Este puntaje sugiere que, aunque la empresa mantiene un desempeño aceptable en la gestión de los factores externos, existen importantes áreas de mejora que deben ser atendidas para fortalecer su posición en el mercado.

Tabla 16

Matriz EFE

	Factores externos clave Oportunidades y amenazas	**Ponderación**	**Clasificación**	**Puntuación ponderada**
O1	- Para días especiales KRAKEN puede desarrollar platillos más especiales aprovechando la afluencia de personas	0,15	3	0,45
O2	- KRAKEN puede aprovechar de las estrategias publicitarias tradiciones así también como las no tradicionales	0,15	2	0,3
O3	-los costos son variables por lo tanto KRAKEN puede aprovechar las	0,14	2	0,28

	temporadas bajas en ciertos productos incrementando su ganancia			
O4	- KRAKEN podría diseñar un menú especializado para niños	0,1	1	0,1
A1	- La subida del impuesto al valor agregado ocasiona que los precios suban	0,1	1	0,1
A2	- La situación que vive el ecuador en cuestión a la administración energética provoca inconvenientes económicos en la preparación y en el consumo	0,16	3	0,48
A3	- Al estar en el centro de la ciudad el restaurante no puede abrir hasta muy noche debido a la delincuencia	0,1	2	0,2
A4	- la materia prima como son los ingredientes pueden sufrir plagas o los cambios climáticos alterar la producción de la misma	0,1	1	0,1
	Total	**1**		**2,01**

Nota. La siguiente tabla expone la calificación, la ponderación y la puntuación ponderada de la matriz EFE. Elaboración propia.

Entre las amenazas identificadas, destaca como factor determinante la situación actual en Ecuador relacionada con los apagones de luz, lo cual impacta directamente en las operaciones del restaurante, desde la conservación de los alimentos hasta la experiencia del cliente. La incapacidad de mitigar eficazmente este desafío subraya la necesidad de implementar estrategias resilientes que minimicen los efectos negativos de estas interrupciones.

Por otro lado, las oportunidades tampoco se están aprovechando de manera óptima, en particular el ajuste estratégico de precios y el manejo eficiente de costos. Estas herramientas podrían ser clave para maximizar el uso de la materia prima y sacar un mejor provecho de las temporadas de cosecha, logrando una mayor rentabilidad y estabilidad en las operaciones.

Este análisis enfatiza la importancia de una planificación estratégica proactiva para capitalizar las oportunidades externas mientras se mitigan los riesgos, asegurando así

un mejor desempeño competitivo y un manejo más eficiente de los recursos disponibles.

7.9. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

A continuación, se muestran las ponderaciones resultantes, que sirven de base para la selección de estrategias:

- **Fuerza financiera (4,25):** Este puntaje refleja una sólida capacidad económica para afrontar inversiones en nuevas estrategias, mejorar infraestructura y aprovechar oportunidades de mercado.
- **Fuerza de la industria (4,00):** Indica un entorno industrial favorable, con buenas perspectivas para el desarrollo de actividades en el sector gastronómico.
- **Estabilidad del entorno (3,50):** Aunque moderada, esta calificación muestra que KRAKEN debe permanecer alerta ante cambios externos como la inflación o los problemas de energía, pero con un manejo adecuado puede mantener su estabilidad.
- **Ventaja competitiva (3,75):** Resalta que el restaurante ha logrado diferenciarse mediante su propuesta de valor, como la preparación de platos gourmet y la mezcla entre lo tradicional y lo innovador.

Tabla 17

Matriz PEYEA

Análisis Interno	**Ponderación**	**Análisis externo**	**Ponderación**
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Retorno en la inversión	3	Tasa de inflación	3
Liquidez	5	Rivalidad	4
Flujo de Caja	5	Cambios tecnológicos	2
Rotación de inventario	4	Variabilidad de demanda	5
Valor	17	Valor	14
Promedio	4,25	Promedio	3,5
Ventaja competitiva (VC)		**Fuerza de la industria (FI)**	
Participación del mercado	3	Utilización de recursos	5

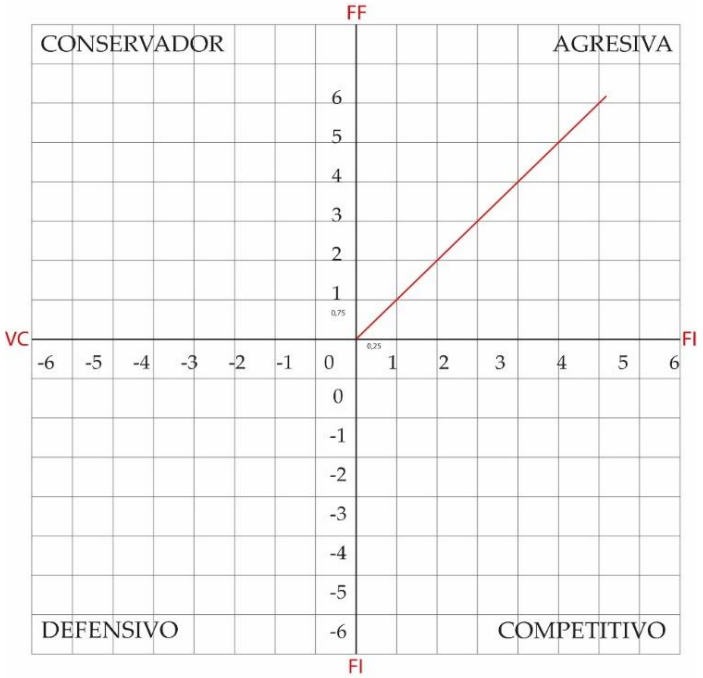
Lealtad de consumidor	4	Poder de negociación con los productores	4
Calidad del producto	5	Potencial de crecimiento	3
Velocidad de introducción de nuevos productos	3	Productividad	4
Valor	**15**	**Valor**	**16**
Promedio	**3,75**	**Promedio**	**4**

Nota. La siguiente tabla expone la ponderación y el promedio de los elementos que conforman la matriz PEYEA. Elaboración propia.

El análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) determinó que las estrategias que KRAKEN implementará se ubican dentro de la categoría agresiva, lo que sugiere un enfoque enfocado en el crecimiento y la expansión, aprovechando sus fortalezas internas y las oportunidades del entorno externo.

Figura 23

Posición estratégica



Nota. La siguiente imagen expone las actividades principales y de apoyo que manejara KRAKEN. Elaboración propia.

Esta evaluación posiciona a KRAKEN en un lugar ideal para implementar estrategias agresivas, enfocadas en fortalecer su ventaja competitiva, optimizar la experiencia del cliente y expandir su participación en el mercado. Estas estrategias deben basarse en un análisis continuo del entorno para garantizar su eficacia y sostenibilidad a largo plazo describiendo las siguientes estrategias abarcando los diferentes elementos que conforman el mix de marketing.

Con estos resultados, se aplica el principio de Pareto, destacando que el 20% de las actividades generaron el 80% de los resultados. Esto permitió priorizar recursos en tareas clave, optimizando tiempo y costos asociados con actividades de menor impacto.

La estrategia aseguró una asignación eficiente de recursos, maximizando la efectividad del proyecto y fundamentando las decisiones en un análisis significativo. Este enfoque demuestra el valor del principio de Pareto como herramienta estratégica para gestionar proyectos con mayor precisión y eficacia.

7.10. Estrategias

7.10.1. O2, O4 y F4, F1

Ajustar los costos de las materias primas y diseñar un menú especializado para niños.

La estrategia busca captar un segmento infantil al ofrecer una experiencia culinaria única que resalta ingredientes y sabores típicos ecuatorianos. Diseñada para ser económica y eficiente, minimiza el uso de insumos sin comprometer la calidad, optimizando recursos y garantizando la sostenibilidad del negocio.

Además, fomenta el reconocimiento de la gastronomía ecuatoriana entre los más jóvenes, adaptándose a sus preferencias. Esto refuerza el posicionamiento de KRAKEN en el mercado y amplía su alcance hacia nuevas generaciones, cumpliendo con los objetivos del proyecto de investigación y agregando valor a la propuesta.

7.10.2. D1, D2y O1 O3

Aprovechar las temporadas de cosecha de materias primas para optimizar costos y seleccionar proveedores estratégicos, integrando esta planificación con el sistema de pedidos diseñado para el menú infantil.

La estrategia digital para el nuevo menú infantil busca expandir su alcance y mejorar la experiencia del cliente mediante un sistema de pedidos en línea que optimiza tiempos y prepara anticipadamente los platos. Promociones exclusivas incentivarán el uso de estas plataformas, resaltando la calidad y atención personalizada que ofrece KRAKEN.

Esta iniciativa combina tecnología con un menú gourmet que adapta sabores tradicionales ecuatorianos a las preferencias infantiles. El objetivo es transmitir innovación y compromiso, posicionando a KRAKEN como líder en experiencias únicas que equilibran tradición y modernidad para las nuevas generaciones.

7.10.3. A1, A2 y F4, F1

Elaborar según el inventario de materia prima y encuestas de post venta un menú para sus clientes que no necesite energía eléctrica.

La estrategia de KRAKEN prioriza la gestión eficiente del inventario para crear un menú alternativo que reduzca desperdicios y optimice recursos. Además, el fortalecimiento del servicio postventa permite evaluar la satisfacción del cliente y ajustar estrategias, mejorando continuamente la oferta del restaurante.

Ante cortes energéticos, se propone maximizar la iluminación natural y el diseño del espacio para mantener una experiencia agradable. La música complementa la ambientación, haciendo la visita memorable. Con este enfoque, KRAKEN combina innovación y eficiencia para adaptarse a desafíos, manteniendo su competitividad y posicionamiento en el mercado.

7.10.4. D3 y A2

Adaptar sus funciones principales para minimizar el impacto en los costos provocado debido a la inflación.

KRAKEN adapta sus funciones al monitorear precios de materias primas y proyectar sus variaciones, implementando estrategias para minimizar el impacto de la inflación. Esto permite ajustar menús dinámicamente, mantener rentabilidad y ofrecer opciones económicas sin sacrificar calidad, reforzando así su competitividad en el mercado.

Además, al aprovechar la no linealidad de costos, el restaurante puede diseñar platos con menor costo de producción, mantener precios actuales o incrementarlos

estratégicamente. Así, KRAKEN preserva su propuesta de valor, combinando sabores tradicionales y gourmet, mientras responde eficazmente a las fluctuaciones económicas externas.

7.11. Clasificación de acuerdo con el marketing mix

Comprometido con ofrecer una experiencia culinaria única y de calidad, se diseña un conjunto de estrategias cuidadosamente clasificadas según las 4Ps del marketing mix para garantizar su efectividad y coherencia en el mercado. Esta clasificación permite estructurar las acciones en torno a los pilares fundamentales del marketing: producto, precio, plaza y promoción, asegurando que cada estrategia responda de manera integral a los desafíos y oportunidades del negocio.

Desde la creación de menús especializados que destacan sabores ecuatorianos, hasta ajustes dinámicos de costos frente a la inflación, cada acción está orientada a fortalecer la propuesta de valor del restaurante. Al mismo tiempo, la implementación de innovaciones tecnológicas y promocionales no solo expande el alcance del negocio, sino que también refuerza su capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes, consolidando un posicionamiento competitivo en el sector gastronómico.

Tabla 18

Estrategias marketing mix

Variables	Estrategias
Producto	Diseñar un menú especializado para niños resaltando sabores ecuatorianos (7.10.1).
	Crear un menú alternativo que no dependa de energía eléctrica para enfrentar cortes energéticos (7.10.3).
Precio	Ajustar costos de materias primas aprovechando temporadas de cosecha y

	proyectar variaciones por inflación (7.10.2, 7.10.4).
	Diseñar platos de bajo costo sin comprometer la calidad para enfrentar fluctuaciones económicas (7.10.4).
Plaza	Implementar un sistema de pedidos en línea para el menú infantil, optimizando tiempos y ampliando el alcance (7.10.2).
	Maximizar el uso de iluminación natural y ambientación para mantener una experiencia atractiva sin depender de energía (7.10.3).
Promoción	Crear promociones exclusivas para incentivar el uso de plataformas digitales para el menú infantil (7.10.2).
	- Fomentar el reconocimiento de la gastronomía ecuatoriana entre nuevas generaciones a través de estrategias de comunicación (7.10.1).

Nota. La siguiente tabla expone las estrategias que empleará la empresa. Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES

En conclusión, la implementación de un modelo de cadena de valor alineado con estrategias de marketing mix permite optimizar los procesos internos del restaurante Kraken, mejorando la eficiencia operativa y fortaleciendo su propuesta de valor. Este enfoque también permite identificar oportunidades de mejora en la selección de materias primas y la planificación de menús.

Las estrategias diseñadas en función del análisis FODA y las 4Ps del marketing permiten diversificar la oferta del restaurante, destacando la capacidad de atraer nuevos segmentos de mercado, como el infantil. Este enfoque estratégico incrementa

el alcance del restaurante, al mismo tiempo que refuerza su posicionamiento al ofrecer una propuesta innovadora y adaptada a las necesidades del mercado.

Los desafíos externos, como la inflación, han incrementado los costos de insumos en un 12% durante el último año, mientras que los cortes de energía han afectado un promedio de 8 horas mensuales de operación, generando perdidas en los ingresos mensuales. Esto resalta la importancia de implementar estrategias resilientes que permitan minimizar estos impactos, garantizando la sostenibilidad del negocio y manteniendo la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Es crucial subrayar que las variables internas de un negocio ofrecen una mayor capacidad de ajuste y adaptación en comparación con los elementos exógenos, que, aunque tienen el potencial de alterar los resultados, no están bajo el control directo de la organización. Esta diferencia en la naturaleza de las variables internas y externas destaca la importancia de centrarse en aquellas áreas donde se puede ejercer una influencia directa para optimizar el desempeño y la competitividad de la empresa.

El uso de herramientas analíticas como la matriz PEYEA y el análisis PESTEL permiten identificar y priorizar factores clave que afectan la competitividad del restaurante. Este enfoque estratégico refuerza la capacidad del negocio para adaptar sus operaciones a un entorno dinámico y competitivo.

La experiencia del cliente es un factor determinante para el posicionamiento del restaurante Kraken. El rumbo en la satisfacción y personalización del servicio resalta la importancia de mantener una evaluación constante del impacto de las estrategias implementadas, con el fin de mejorar la oferta y reforzar la fidelización de los consumidores.

9. RECOMENDACIONES

Implementar un sistema de control periódico para la evaluación de la cadena de valor, identificando áreas de mejora en la selección de materias primas y la planificación de menús. Esto incluiría negociaciones con proveedores para asegurar precios competitivos y la introducción de menús basados en ingredientes de temporada para optimizar costos. Que incluyen contratos de precios fijos o descuentos por volumen, lo que ayudará a protegerse contra las fluctuaciones de costos debido a la inflación.

Desarrollar estrategias específicas para captar nuevos segmentos, como el infantil, integrando menús diseñados para este público junto con campañas digitales que destaquen la innovación y los valores culturales de los platos. Adicionalmente, establecer promociones o alianzas con eventos infantiles locales para fortalecer el alcance de esta oferta.

Para enfrentar los desafíos externos que impactan la operatividad del restaurante Kraken, se recomienda diseñar un plan de contingencia integral. Este debe incluir la creación de menús alternativos que no dependan de recursos energéticos intensivos, permitiendo mantener la operatividad durante cortes de energía. También, es necesario implementar un sistema de monitoreo continuo de factores externos mediante herramientas como el análisis PESTEL, para anticipar y mitigar riesgos asociados con cambios económicos, políticos o sociales que puedan afectar las operaciones del restaurante.

Priorizar la inversión en procesos internos que brinden mayor flexibilidad y adaptación, como un sistema de gestión de inventarios en tiempo real y la capacitación del personal en eficiencia operativa. Al mismo tiempo, establecer protocolos claros para responder a factores externos como fluctuaciones de precios, cambios regulatorios o demandas del mercado.

Implementar un sistema de retroalimentación postventa, como encuestas digitales, para medir regularmente la satisfacción del cliente. Con base en estos datos, realizar ajustes en los menús, tiempos de atención y personalización del servicio. Asimismo, integrar tecnologías como plataformas digitales de reservas y pedidos para mejorar la experiencia del cliente y reforzar su fidelización.

10. RECURSOS

A continuación, se detallan los recursos empleados en el desarrollo de la presente investigación.

10.1. Recursos Humanos

Tabla 19

Recursos Humanos

Recurso	Cantidad	Valor unitario	Valor Total

Tutor	1	$ 0.00	$ 0.00
Autor 1	1	$ 0.00	$ 0.00
Autor 2	1	$ 0.00	$ 0.00
Otros	-	-	-
Total			**$ 0.00**

Nota. La presente tabla detalla el recurso humano involucrado en el trabajo, que incluye al tutor, la autora y los encuestados.

10.2. Recursos Institucionales

Tabla 20

Recursos Institucionales

Recurso	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Facultad	1	$ 0.00	$ 0.00
Carrera	1	$ 0.00	$ 0.00
Biblioteca(s)	1	$ 0.00	$ 0.00
Total			**$ 0.00**

Nota. La presente tabla revela que los recursos institucionales son gratuitos para los estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato.

10.3. Recursos Tecnológicos

Tabla 21

Recursos Tecnológicos

Recurso	Cantidad	Valor Unitario	Precio Total
Software SPSS	1	$ 0.00	$ 0.00
Laptop	1	$ 250.00	$ 250.00
Google Forms	1	$ 0.00	$ 0.00
Celular	1	$ 200.00	$ 200.00

Total	**$ 450.00**

Nota. La presente tabla muestra el valor de los recursos tecnológicos utilizados, siendo la laptop de marca Hp y el celular Samsung los elementos de valor intermedio, registrando $250 de la laptop y 200 del celular.

10.4. Recursos Económicos

Tabla 22

Recursos Económicos

Recurso	Valor	Valor Total
Capital propio	$ 5.00	$ 5.00
Total		**$ 5.00**

Nota. La tabla evidencia que los recursos económicos son de capital propio asignados a movilización en transporte público.

10.5. Recursos Totales

Tabla 23

Total, Recursos (consolidados)

Tipo de Recurso	Importe
Institucional	$ 0.00
Humano	$ 0.00
Económico	$ 5.00
Tecnológico	$ 450.00
Total	**$ 455.00**

Nota. La tabla refleja que los gastos totales para el estudio son de $ 455 dólares americanos asumidos por el estudiante al ser recursos de su propiedad.

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 24

Cronograma

Cronograma del Proyecto de Investigación	Septiembre (2024)				Octubre (2024)				Noviembre (2024)				Diciembre (2024)			Enero (2025)	
	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S1	S2	S3
Revisión bibliográfica y presentación: Propuesta de titulación																	
Desarrollo: Propuesta de titulación, Bloque A y B																	
Presentación Anexo 2 y Anexo 3 (de ser el caso)																	
Aprobación Perfil de Titulación																	
Capítulo 1: Marco Teórico																	
Capítulo 2: Metodología																	
Capítulo 3: Resultados y discusión																	
Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones																	
Revisión de bibliografía y anexos																	
Presentación del proyecto final																	

Nota. Cronograma de las actividades de realizar la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta Carpio., V., A. (2017). una metodología de rediseño de procesos de negocios basada en la teoría de la estructuración de las organizaciones. Universidad de Chile. Recuperado de https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/147564

Alvarez Fonesca., K., M., Salazar Troya., G., L. (2022). "Propuesta de creación de un nuevo canal de distribución para el incremento de ventas de la empresa de productos lácteos "San José. universidad técnica de Ambato. Recuperado de https://repositorio.uta.edu.ec/items/ad251a8f-0a54-43a3-9911-2a570f1dd2c1

Amado, A., Cortez, P., Rita, P., & Moro, S. (2018). Research trends on big data in marketing: A text mining and topic modeling-based literature analysis. ScienceDirect, 24(2–3). Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883417300268

Amador Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 4, 1(2). Recuperado de https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive

Andina Valencia, W., & Paucara Pinto, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Arroyo Quero, J. M. (2019). Cadena de valor. Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. Recuperado de https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf

Baena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación (3ª ed., pp. 17–20). Grupo Editorial Patria. Recuperado de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Barreto Vargas., L., M., Diaz Loayza., C., H. (2024). marketing mix y la fidelización del cliente del restaurant karlyños, ilo 2023. Universidad José Carlos Mariátegui. Recuperado de https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/2490

Benavides, F. G. (2019). Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas. Redalyc. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/4096/409661113009/html/

Cobos Guevara., J., E., Maldonado., J., M. (2024). Modelo de gestión administrativa para "Kiltros Restaurante". Universidad del Azuay. Recuperado de https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/13/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=15&etal=30&null=&offset=2304

Cuzco Guamán, L. K., & Morán Ramírez, G. C. (2019). Plan de marketing para el restaurante "Chinos Bar", ubicado en el cantón Huaquillas [Tesis de licenciatura, Universidad del Azuay]. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=29505

De la Cruz May., S., May Guillermo., E., G. Prácticas de innovación implementadas por las mipymes del sector restaurantero ante el COVID-19 en Tabasco, México Innovation practices implemented by MSMEs in the restaurant sector in the face of COVID-19 in Tabasco, Mexico. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052021000300202

Fernández Marcial, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: Valor e importancia de la P de producto. Dilanet. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5704542

Gitinadard., N., Barnes., T., Heckman., S., Lynch., C. (2022). Designing a Dashboard for Student Teamwork Analysis. ACM Digital Library. Recuperado de https://dl.acm.org/doi/10.1145/3478431.3499377

Guivernau, A. (2024). Evolución y desafíos del sector turístico en Latinoamérica. Universidad de Barcelona. Recuperado de https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/OBS_Lationoamerica.pdf

Hassan Basri, N. H., Ahmad, R., Anuar, F., & Azam Ismail, K. (2016). Effect of word of mouth communication on consumer purchase decision: Malay upscale restaurant. ScienceDirect, 222, 325–326. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281630249X

Heredia Reinoso, C. (s.f.). La influencia de la tecnología para incrementar la eficiencia y calidad del servicio en restaurantes. Universidad Indoamérica. Recuperado de https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/6188/1/HEREDIA%20REINOSO%20CRISTOPHER.pdf

Hernández Sampieri, D., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed., pp. 5–7). Recuperado de https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Imbaquingo, J. (2024). Registro estadístico de empresas 2023. INEC. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/

Laguna Cruz, M., Pereira Chávez, J., & Ríos Duarte, R. (2019). Influencia del pez león (Pterois miles y Pterois volitans) en la cadena de valor de la pesca artesanal, Caribe sur de Costa Rica. Cielo. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1659-42662019000300296&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Lizarazo Oliveros., J., C. (2019). Diseño de plan estratégico de expansión e internacionalización, a través de la identificación de las oportunidades de mercado para el gremio de restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander. Universidad Pontificia Bolivariana. https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8385

López Pérez, R. (2012). Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holístico [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=29505

López Romo, H. (1998). La metodología de encuesta. Recuperado de https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf

Ministerio del Turismo. (2023). Rendición de cuentas. Recuperado de https://www.turismo.gob.ec/rendicion-de-cuentas-ministerio-de-turismo-2023/

Morales Solís, M. R. (2020). Canales de distribución de la cadena de valor de productos agropecuarios y agroindustriales y el sector de hoteles y restaurantes de la provincia de Guanacaste. Unidad de Economía, Ambiente y Agronegocios Sostenibles - CATIE. Recuperado de https://fundecooperacion.org/wp-content/uploads/2020/10/Canales-de-distribucion-Tu-MoDeLo-Guanacaste.pdf

Niño Rojas, V. M. (2011). Metodología de la investigación (pp. 28–36). Ediciones de la U. Recuperado de r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Diseno-y-ejecucion_2011.pdf

Ochoa Gutiérrez, M. G., & Segovia Zúñiga, F. A. (2010). Propuesta de un plan de marketing de restauración para café-restaurante "Leito", ubicado en la ciudad de Cuenca [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana]. Recuperado de https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/119

Ordoñez Bravo, E. F., & Robalino Vallejo, J. A. (2018). La evolución de la gastronomía en la academia a través del tiempo. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de https://www.eumed.net/rev/turydes/24/evolucion-gastronomia.html

Ovallez Pabón, L. C., & Tovar Quiroz, A. D. (2022). Turismo en Norte de Santander. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias, (27), 2005–2006. Revista Mundo Fese, 12, 23–25. Recuperado de https://bonga.unisimon.edu.co/items/ca44a379-1af0-4ee8-9f07-c5fb4b27b282

Paredes Llerena., S., A. (2019). propuesta de un plan de marketing para el restaurante naguará, ciudad Quito. Universidad metropolitana del Ecuador. Recuperado dehttps://repositorio.umet.edu.ec/handle/67000/34/simple-search?query=&sort_by=score&order=desc&rpp=10&filter_field_1=subject&filter_type_1=equals&filter_value_1=Estrategias&filter_field_2=subject&filter_type_2=equals&filter_value_2=Gastronom%C3%ADa&etal=0&filtername=has_content_in_original_bundle&filterquery=true&filtertype=equals

Pastor, B. F. R. (2019). Población y muestra. Pueblo continente, 30(1), 245-247. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/118271951/1099-

libre.pdf?1726608552=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPoblacion_y_muestra.pdf&Expires=1737420842&Signature=E5CMH1KLUC2MjXlXCl7t9CpXuNu5MC9KH8Hhlqnmzr7kywjnzIW2VJU9zCZWEuDqUlMenPPlAyOwoQB10G94Uq5~NjigYWF664QDPbnrxYVHmp--CxhwNjuT73SupvtW~7soTmD-ZZFoguXz3ZuYJuEVq0wtKdaTE~bDOG5ZGMfQTEz~kY5sOuaWO2Qp2kuy4Qa4qBKGN0e6xi7eRW~zLSZMVADYoWzepTXkKCX3vMd6qZzf80C0QkGONDHDuArgh8mPkUxchMfGkxwqPONRpwy0v-xjXtrSxuBM3g37Z0v6eYFGj5i18Qtf4djHK7arvEa3ixG8LK6T8snADLqJQw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Pedrero Barrientos, A. D., Garnica Fernández, A. C., & Garnica Oropeza, A. (2022). Decisiones gerenciales bajo el principio de Pareto. Recuperado de https://www.uv.mx/iiesca/files/2022/10/02CA2022-1.pdf

Peralta Miranda, P., Salazar Araujo, E., Álvarez Mendoza, Z. V., & Ortiz Cardona, J. (2020). Marketing digital: Elementos de la cadena de valor generadores de competitividad del sector publicitario en Barranquilla (Colombia). Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias, (27), 2005-2006. Recuperado de https://bonga.unisimon.edu.co/items/ca44a379-1af0-4ee8-9f07-c5fb4b27b282

Perleche Sampen., A., L., Zevallos Aquino., R., L. (2022). sistema de costos abc y su influencia en la cadena de valor de la empresa restaurante los patos s.a.c-chiclayo 2018. Universidad señor de Sipán. Recuperado de https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/10226

Poma Salinas., F., E. (2014). Analisis de la cadena de valor en la industria de la comida rápida, bajo la estrategia genérica de liderazgo en costos, aplicado en la ciudad de Cuenca. Universidad del Azuay. https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3732

Ponce Talancón., H. (2007). la matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. enseñanza e investigación en psicología. 12. 115-117. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

Quemada Clariana, E. (2016). Fit: Estrategia, valor y precio. Maximizar el verdadero valor de la empresa. Recuperado de https://www.edicionespiramide.es/primer_capitulo/fit-estrategia-valor-y-precio.pdf

Ramirez Vega., X., L. (2024). plan de negocios para la apertura de un nuevo restaurante – café "xiolet" en berriozábal, chiapas. universidad de ciencias y artes de Chiapas. Recuperado de https://repositorio.unicach.mx/handle/20.500.12753/5668

Ramírez, J. C., & Morelos, J. B. (2002). El concepto de población en los modelos de crecimiento económico. *El Trimestre Económico*, 145-190. https://www.jstor.org/stable/20857087?seq=2.

Riquelme., M. (2020). Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?. Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena_de_valor_de_micahel_porter.pdf

Rivera Ruiz, A. (2018). Análisis de los principales factores que inciden en los costos en el restaurante buffet del hotel Royalton Hicacos Resort & Spa. Universidad de Matanzas. Recuperado de https://www.eumed.net/rev/turydes/24/evolucion-gastronomia.html

Román, Á. (2013). La investigación bibliográfica y de archivo. Cultura de la investigación para los estudios urbanos, políticos e internacionales, 293. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mFwyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA293&dq=Investigaci%C3%B3n+Bibliogr%C3%A1fica&ots=EWkuG5-Hv_&sig=Kc_H_MaQJ3HfLH_6-bCMuCiVDpg#v=onepage&q=Investigaci%C3%B3n%20Bibliogr%C3%A1fica&f=false

Romo Lozano., A., J., Morán López., K., M. (2012). Diseño de un plan estratégico para incrementar el rendimiento financiero en la cadena de restaurantes Cocolón-Ciudad de Guayaquil, en el periodo 2010 – 2015. Universidad Politécnica Salesiana. https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/2490

Salazar Goyes, K. M., & Sinchiguano Calapaqui, H. F. (2021). Estrategias de marketing digital y su incidencia en el posicionamiento de mercado de la empresa Calzado Liwi de la ciudad de Ambato [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Recuperado de https://repositorio.uta.edu.ec/items/ed54637d-855e-486b-a6ed-ffe2c5fe0945

Saltos Torres.,V., V. (2020). Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos en la empresa "Restaurante la Cañita". Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7205/1/T3106-MAE-Saltos-Analisis.pdf

Si Jia., S., Luo., X., Gibson., A., A., Partridge., S., R. (2006). Developing the DIGIFOOD Dashboard to Monitor the Digitalization of Local Food Environments: Interdisciplinary Approach. jmir public health and surveillance. Recuperado de https://publichealth.jmir.org/2024/1/e59924

Terán Ruiz, A. S., & Méndez Suárez, D. Y. (2023). Diseño del plan de negocio para la creación de un restaurante con atención personalizada sector Sur de Quito, Parroquia Atahualpa Barrio El Recreo 2023 [Tesis de licenciatura, Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad]. Recuperado de https://itsep.edu.ec/wp-content/uploads/2024/04/ITSEP-EC-ADM-2024-0001.pdf

Uruchima, J., Renechan Cala, N., Cevallos, W., Levy, K., Eisenberg, J., & Lee, G. (2023). A qualitative study of food choice in urban coastal Esmeraldas, Ecuador. Nutrition, 9(2–3). Recuperado de https://cdn.nutrition.org/

Valarezo Beltrón, C. O. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador. ECA Sinergia, 13(3), 65-72. https://doi.org/10.5281

Vergara., O., Acevedo., A., Gonzales., Y. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones. Universidad Autonoma de Chile. Recuperado de https://revistas.uautonoma.cl/index.php/jmabs/article/view/292

Vidal Cordero, J. F. (2020). Análisis de la cadena de valor aplicado a tres restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca [Tesis de

licenciatura, Universidad del Azuay]. Recuperado de https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10184

Vistin Gualcapi., P., G., Erazo Alvarez., G., O., Ramon Poma., G., M. (2024). Viabilidad comercial de un restaurante de costillas al Barril en Riobamba Ecuador. Religación. 9. 6-10. Recuperado de https://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/1254

Zamora Castillo, M. J., Rojas Casanova, K. E., Ugando Peñete, M., Tandazo Yanangómez, T. M., & Quimis Cárdenas, A. A. (2022). Plan estratégico y su efecto en los resultados económicos financieros de la empresa agroquímica AgroUnión del Cantón Quinindé, Ecuador. Revista Latinoamericana de Difusión Científica, 4, 323-327. https://doi.org/10.38186/difcie.46.19