



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**Diseño de un modelo de negocios bajo la metodología  
Canvas, a través de la innovación de la cartera de  
productos en la empresa “Antojitos”, para posicionar la  
marca en el mercado de la ciudad de Loja en el período  
2021**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Autor:** Vásquez Morillo, Jorge Rafael

**Director:** Galarza Aguirre, Boris Antonio

LOJA  
2024



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2024

## **Aprobación del director del Trabajo de Titulación**

Loja, 31 de enero de 2024

Mgtr. Glenda Edith Ponce Espinoza

**Director de la Ingeniería en Administración de Empresas**

Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: Diseño de un modelo de negocios canvas a través de la innovación de la cartera de productos en la empresa "Antojitos", para posicionar la marca en el mercado de la ciudad de Loja en el período 2021 realizado por Jorge Rafael Vásquez Morillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Magister.

Boris Antonio Galarza Aguirre

**Coordinador de Titulación**

C.I.: 1104474836

Correo electrónico: bagalarza1@utpl.edu.ec

### **Declaración de autoría y cesión de derechos**

“Yo, Jorge Rafael Vásquez Morillo, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor(a) del Trabajo de Titulación denominado: Diseño de un modelo de negocios canvas a través de la innovación de la cartera de productos en la empresa “Antojitos”, para posicionar la marca en el mercado de la ciudad de Loja en el período 2021, de la Titulación Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Introducción, Capítulo 1. Marco teórico: Fundamentación teórica y generalidades, Capítulo 2. Metodología, Capítulo 3. Diagnóstico de la situación actual de la empresa, Capítulo 4. Propuesta de modelo de negocio innovador, Conclusiones y Recomendaciones, siendo el Magister Boris Antonio Galarza Aguirre, director del presente trabajo; y, en tal virtud, eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual. Además, ratifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de mi exclusiva responsabilidad.

Que mi obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTP, que establece: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Autorizo a la Universidad Técnica Particular de Loja para que pueda hacer uso de mi obra con fines netamente académicos, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, sirviendo el presente instrumento como la fe de mi completo consentimiento; y, para que sea ingresada al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Autor: Jorge Rafael Vásquez Morillo

C.I.: 1104019102

Correo electrónico: [jrvasquez@utpl.edu.ec](mailto:jrvasquez@utpl.edu.ec)

## Dedicatoria

Esta Tesis la dedico a mi buen Dios quién supo guiarme y apoyarme para seguir luchando en este camino, me dio las fuerzas y capacidad para no desmayar en cada problema que se presentaban, me enseñó a encarar toda adversidad y no perder la dignidad ni decaer en el intento.

A mi equipo Familiar se la dedico con todo mi amor y cariño quienes por ello soy lo que soy. A Jhuly, mi amada esposa que fue parte de mi motor y no me soltó de la mano en todo este camino, mis hijos que fueron mi fuente de motivación e inspiración. Tuvieron tolerancia e infinita paciencia para poder llevar este proyecto adelante.

Mis Padres y hermanos gracias por sus consejos, sus palabras de aliento, apoyo, comprensión me impulsaron a ser mejor cada día y me levantaron en cada caída.

Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, perseverancia, coraje para poder conseguir todas mis metas y cumplir mis objetivos.

A mis compañeros y amigos, quienes sin esperar nada a cambio supieron compartir sus conocimientos, sus experiencias, gracias por sus consejos y a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado apoyándome, lograron que este sueño se haga realidad.

## Agradecimiento

Primero quiero agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL por haberme aceptado ser parte de ella, por abrirme sus puertas del mundo científico y poder estudiar mi carrera, a todo el personal docente que de manera directa o indirecta supieron compartir con calidad, profesionalismo y carisma sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día. Fueron ustedes los responsables de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.

Agradezco de manera especial a las personas que estuvieron al frente de mi tesis por haberme brindado la oportunidad de recurrir a las tutorías y llenarme de conocimiento científico, por la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Gracias por su amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional. Su apoyo y enseñanzas constituyen la base de mi vida profesional.

Concluyo esta etapa hermosa de mi vida y quiero extender un profundo agradecimiento a quienes hicieron también posible este sueño, a todos los que caminaron junto a mi en todo este proceso y siempre fueron mi inspiración, apoyo y fortaleza. Mi buen Dios, mis Padres, hermanos, esposa e hijos. Gracias por demostrarme el verdadero Amor, siempre confiaron en mi, para todos Uds aquí está el resultado de este humilde servidor.

## Índice de Contenido

Carátula .....	I
Aprobación del director del Trabajo de Titulación .....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	III
Dedicatoria .....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de Contenido.....	VII
Resumen.....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Capítulo uno.....	5
Fundamentación Teórica y Generalidades .....	5
1.1    El emprendimiento y naturaleza de las Pymes.....	5
1.1.1    Tipos de emprendimiento.....	6
1.2    Cartera de productos.....	10
1.3    Implementación de marca .....	10
1.4    Implementación de innovación.....	11
1.5    Implementación de innovación de marca .....	12
1.6    Herramientas de diagnóstico y gestión .....	13
1.6.1    Análisis PESTEL.....	13
1.6.2    Modelo cinco fuerzas de PORTER .....	16
1.6.3    Análisis FODA .....	18
1.6.4    Objetivos estratégicos.....	19
1.6.5    Modelo de negocio.....	19
1.7    Las Pymes en Ecuador.....	31
1.7.2    Sectores económicos de intervención .....	34
Capítulo dos .....	36
Metodología.....	36
2.1    Metodología de la Investigación .....	36

2.2	Método de la investigación .....	36
2.3	Técnicas de investigación.....	37
2.4	Población y muestra.....	37
2.5	Técnicas de Investigación.....	39
2.6	Resultados y análisis de la encuesta .....	40
Capítulo tres.....		58
Diagnóstico de la situación actual de la empresa .....		58
3.1	Localización de la empresa.....	58
3.2	Actividad Económica.....	59
3.3	Sector productivo al que pertenece .....	60
3.4	Descripción de la empresa.....	60
3.5	Productos actuales.....	61
3.5.1	<i>Descripción del producto</i> .....	61
3.5.2	<i>Sistema de Producción</i> .....	62
3.5.3	<i>Presentación</i> .....	64
3.5.4	<i>Canales de distribución y venta</i> .....	64
3.6	Stakeholders .....	66
3.7	Precio de comercialización .....	69
3.8	Análisis del entorno.....	70
3.8.1	<i>Macroentorno: Análisis Pestel</i> .....	70
3.8.2	<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	79
3.8.3	<i>Análisis FODA de la Empresa Antojitos</i> .....	82
3.9	Modelo de negocio actual .....	83
Capítulo cuatro.....		85
Modelo de negocio.....		85
Conclusiones .....		114
Recomendaciones .....		115
Referencias .....		116
Apéndice.....		129

<b>Apéndice A: Entrevista al emprendedor .....</b>	<b>129</b>
<b>Apéndice B: Modelo de la encuesta .....</b>	<b>129</b>

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Consideración para pequeña empresa .....	6
<b>Tabla 2.</b> Tipos de emprendimiento según su tamaño.....	6
<b>Tabla 3.</b> Tipos de emprendimiento según la innovación .....	7
<b>Tabla 4.</b> Tipos de emprendimiento según el emprendedor .....	8
<b>Tabla 5.</b> Empresas asociadas a actividades de servicio según su tamaño. ....	32
<b>Tabla 6.</b> Ventajas de las Pymes .....	33
<b>Tabla 7.</b> Desventajas de las Pymes.....	34
<b>Tabla 8.</b> PEA según sectores económicos de la provincia de Loja .....	35
<b>Tabla 9.</b> Población de la provincia de Loja.....	37
<b>Tabla 10.</b> Actividad Económica del emprendimiento Antojitos .....	59
<b>Tabla 11.</b> Descripción del producto del emprendimiento Antojitos .....	61
<b>Tabla 12.</b> Formato de caracterización de procesos .....	62
<b>Tabla 13.</b> Mercados actuales.....	65
Tabla 14. Productos vendidos por semana y mes.....	66
<b>Tabla 15.</b> Stakeholder del emprendimiento Antojitos .....	66
<b>Tabla 16.</b> Recursos físicos.....	67
<b>Tabla 17.</b> Gastos fijos.....	69
<b>Tabla 18.</b> Gastos variables .....	69
<b>Tabla 19.</b> Arquetipo de cliente .....	85
<b>Tabla 20.</b> Estrategia para posicionamiento de Antojitos en el mercado local .....	100
<b>Tabla 21.</b> Estructura de costos de la empresa Antojitos .....	111

### Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Características del emprendedor.....	9
<b>Figura 2.</b> Modelo de las cinco fuerzas competitivas .....	18
<b>Figura 3.</b> Factores del análisis FODA.....	19
<b>Figura 4.</b> Categorías del modelo Canvas .....	21

<b>Figura 5.</b> Propuesta de valor cualitativa y cuantitativa.....	24
<b>Figura 6.</b> Tipos de relación con los clientes.....	26
<b>Figura 7.</b> Formas de generar ingresos .....	27
<b>Figura 8.</b> Información general: Edad .....	40
<b>Figura 9.</b> Información general: Sexo.....	41
<b>Figura 10.</b> Información primera pregunta.....	42
<b>Figura 11.</b> Información segunda pregunta.....	43
<b>Figura 12.</b> Información tercera pregunta.....	44
<b>Figura 13.</b> Información cuarta pregunta.....	45
<b>Figura 14.</b> Información quinta pregunta .....	46
<b>Figura 15.</b> Información sexta pregunta .....	47
<b>Figura 16.</b> Información séptima pregunta .....	48
<b>Figura 17.</b> Información octava pregunta .....	49
<b>Figura 18.</b> Información novena pregunta.....	50
<b>Figura 19.</b> Información décima pregunta .....	51
<b>Figura 20.</b> Información décima primer pregunta .....	52
<b>Figura 21.</b> Información décima segunda pregunta.....	53
<b>Figura 22.</b> Información décima tercer pregunta .....	54
<b>Figura 23.</b> Información décima cuarta pregunta .....	55
<b>Figura 24.</b> Información décima quinta pregunta.....	56
<b>Figura 25.</b> Ubicación Emprendimiento Antojitos .....	58
<b>Figura 26.</b> Logo de la empresa Antojitos .....	62
<b>Figura 27.</b> Presentación de las empanadas Antojitos .....	64
<b>Figura 28.</b> Distribución directa de los productos empresa Antojitos.....	65
<b>Figura 29.</b> Modelo de negocio actual.....	84
<b>Figura 30.</b> Propuesta de Modelo de negocio innovador.....	113

## Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de diseñar un modelo de negocio en base a la metodología Canvas, para la empresa "Antojitos", un emprendimiento de empanadas ubicado en Loja. Con el objetivo de ofrecer una propuesta de diseño de un modelo de negocio innovador para "Antojitos" y su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Loja; se planteó la investigación con un diseño no experimental, de tipo cualitativo, exploratoria y de corte transversal, donde se estableció una muestra de 142 personas. Además, en el diagnóstico de la situación actual de "Antojitos", se identificó su potencial para destacar en el mercado de empanadas en Loja gracias a la autenticidad de su receta familiar, su enfoque en la calidad de los productos y la cercanía con sus clientes. Finalmente, el modelo de negocio propuesto para "Antojitos" se basó en la innovación y la calidad como aspectos clave para crear valor y atraer clientes, por lo que se propone incorporar empanadas veganas y sin gluten para diferenciarse en un mercado competitivo con una oferta limitada de opciones saludables.

*Palabras clave:* modelo de negocios, metodología Canvas, Antojitos.

### **Abstract**

This research work was carried out with the objective of designing a business model based on the Canvas methodology, for the company "Antojitos", an empanada business located in Loja. With the objective of offering a design proposal for an innovative business model for "Antojitos" and its positioning in the market of the city of Loja; The research was proposed with a non-experimental, quantitative, exploratory and cross-sectional design, where a sample of 142 people was established. Furthermore, in the diagnosis of the current situation of "Antojitos", its potential to stand out in the empanada market in Loja was identified thanks to the authenticity of its family recipe, its focus on the quality of the products and the closeness with its customers. Finally, the business model proposed for "Antojitos" was based on innovation and quality as key aspects to create value and attract customers, which is why it is proposed to incorporate vegan and gluten-free empanadas to differentiate itself in a competitive market with a limited offer. of healthy options.

*Key words:* business model, CANVAS methodology, Antojitos.

## Introducción

En Ecuador, el emprendimiento ha experimentado un importante crecimiento, siendo el país con la tasa más alta de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), alcanzando un 36.7%, según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Sin embargo, también se ha observado que muchos emprendimientos en Ecuador, incluyendo aquellos en la ciudad de Loja, enfrentan desafíos que llevan al cierre de sus operaciones debido a problemas personales, falta de rentabilidad y dificultades de financiamiento (Lasio et al., 2017).

Es así que, la ciudad de Loja alberga diversas formas de emprendimiento, y su motivación, ya sea impulsada por la visión de oportunidad o por la necesidad de supervivencia, contribuye al crecimiento económico de la región, aportando a la generación de empleo, agregan valor e impulsan la innovación (Herruzo et al., 2019).

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo ofrecer una propuesta de diseño de un modelo de negocio innovador para "Antojitos" y su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Loja, brindándole una base emprendedora sólida para destacar. Para lograrlo, es fundamental contar con un plan bien delimitado y claro, en el que se analicen las estrategias a implementar para transmitir eficazmente la idea del negocio al público objetivo. También, implica evaluar la viabilidad financiera, la gestión contable y el adecuado manejo del capital humano, ya que se cree firmemente que la promesa de valor se comunica de manera efectiva a través del equipo de trabajo. Por lo que, el modelo de negocio propuesto se centra en ofrecer diversas alternativas saludables a los clientes, garantizando siempre una calidad excepcional y un servicio de alto nivel.

Además, el desarrollo de la investigación está fundamentada en cuatro capítulos: en el capítulo 1 consta la fundamentación teórica y generalidades; el emprendimiento y naturaleza de las pymes; tipos de emprendimiento; cartera de productos; implementación de marca; implementación de innovación; implementación de innovación de marca; herramientas de diagnóstico y gestión; y, las pymes en Ecuador.

En el capítulo 2 consta la metodología, así como los métodos y técnicas de investigación, además de la población y muestra, donde se planteó la investigación con un

diseño no experimental, de tipo cuantitativo, exploratoria y de corte transversal, estableciendo una muestra de 142 personas que consumen empanadas fritas de harina de trigo. Así mismo, en el capítulo 3 se hace referencia al diagnóstico de la situación actual de la empresa, donde consta la localización de la empresa, la actividad económica, el sector productivo al que pertenece, así como la descripción de la empresa, productos actuales, stakeholders, precio de comercialización, análisis del entorno, y el modelo de negocio actual.

En el Capítulo 4 se la referencia a la propuesta de modelo de negocio innovador, constituida por la propuesta de valor, el segmento de mercado, la relación con los clientes, los canales de ventas, las actividades clave, recursos clave, asociación o alianzas clave, la estructura de costos, y las fuentes de ingreso. Además, se incluyen las principales conclusiones del estudio realizado, las recomendaciones, así como las directrices para futuras investigaciones.

Finalmente, en cuanto a la importancia que tiene la investigación para la empresa participante y muestra de estudio, esta radica en que “Antojitos” contará con datos reales sobre el diagnóstico del emprendimiento, y con el diseño de un modelo de negocio enfocado principalmente en la calidad y la innovación en las empanadas, con opciones veganas y sin gluten, siendo una estrategia factible para diferenciarse en un mercado donde la oferta de empanadas es común pero la variedad saludable es limitada.

## Capítulo uno

### Fundamentación Teórica y Generalidades

#### 1.1 El emprendimiento y naturaleza de las Pymes

El emprendimiento es la acción de crear un negocio o negocios con el objetivo de generar ganancias. Una definición más actualizada de emprendimiento incluye transformar el mundo resolviendo grandes problemas, iniciando un cambio social, creando o vendiendo un producto innovador, etc. (Martins, 2021).

A decir de Sastre (2013), el emprendimiento "es la acción que persona que le permite establecer objetivos y proyectos como superación personal y profesional, con la motivación suficiente para avanzar y alcanzar mayores logros".

Un aspecto relevante del emprendedor con los actores sociales, es cultivar valores en las relaciones con empleados, clientes y proveedores, como la honestidad, reconocimiento, compromiso y seguridad, entre otros (Molina et al., 2015).

Por otro lado, al referirse a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), éstas juegan un papel muy importante en la cohesión social en América Latina, ya que contribuye significativamente a la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamiza la actividad productiva de las economías locales (Alvarez, 2009).

A la hora de determinar si una empresa es o no una Pyme, el tamaño de la empresa (número de trabajadores, volumen de negocios y balance general) no es el único factor que se debe tenerse en cuenta. Ya que, una empresa puede ser muy pequeña en esos términos, pero al tener acceso a un volumen significativo de recursos adicionales (por pertenecer o estar vinculada o asociada a una empresa mayor), podría no cumplir los requisitos para ser considerada como tal (Emprendimiento Mercado Interior Industria y Pymes, 2016).

Es así que, a las Pymes se las conoce como al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos, presentan características propias de este tipo de entidades económicas (Servicio de Rentas Internas, 2020). Además, según el Código Orgánico de la

Producción Comercio e Inversiones COPCI (2018), para considerarse pequeña empresa debe cumplir con:

**Tabla 1**

*Consideración para pequeña empresa*

Descripción	Ingresos	Trabajadores
Pequeña empresa	Entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00	Entre 10 a 49 personas
Mediana empresa	Entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00	Entre 50 a 199 personas

*Nota:* Adaptado de COPCI (2018)

### 1.1.1 Tipos de emprendimiento

**1.1.1.1 Tipos de emprendimiento según el tamaño.** Son varios los tipos de emprendimiento, cada uno con características particulares, según Pascual (2021), los tipos de emprendimiento según su tamaño son:

**Tabla 2**

*Tipos de emprendimiento según su tamaño*

	Tipos de emprendimientos
Emprendimientos pequeños	Son todos aquellos en los que el propietario dirige su empresa y trabaja con un par de empleados, usualmente familiares. Son negocios como tiendas de abarrotes, peluquerías, carpinterías, plomeros, electricistas, entre otros.
Emprendimientos escalables	Son empresas pequeñas en su inicio, pero que están concebidas como proyectos que pueden alcanzar un gran crecimiento; como es el caso de los emprendimientos de innovación tecnológica, los cuales pueden alcanzar un gran crecimiento en un plazo corto de tiempo.
Emprendimientos grandes	Se refiere a grandes empresas con ciclos de vida finitos. Este tipo de emprendimientos debe mantener una constante innovación en sus productos y servicios para poder crecer. Por esta razón, deben mantenerse en un proceso continuo de investigación y comprensión de los cambios en el mercado.
Emprendimientos sociales	El propósito central de estos emprendimientos no consiste en capturar una cuota determinada del mercado, sino

---

contribuir al desarrollo social. Con frecuencia suelen ser empresas sin fines de lucro y tienen como objetivos la innovación en el campo de la educación, los derechos humanos, la salud y el medio ambiente

---

*Nota: Adaptado de Pascual (2021)*

**1.1.1.2 Tipos de emprendimientos según la innovación.** Los tipos de emprendimientos según la innovación, de acuerdo a Olivera (2020), se clasifican en los siguientes:

**Tabla 3**

*Tipos de emprendimiento según la innovación*

	Tipos de emprendimientos
Emprendimiento innovador	Son emprendimientos en los cuales un proceso de investigación y desarrollo conduce a la innovación. Esto constituye una fuerte ventaja competitiva al momento de entrar en el mercado, porque garantiza un impacto basado en las necesidades del público objetivo del producto o servicio.
Emprendimiento oportunista	En este tipo de emprendimientos surge una necesidad urgente o una oportunidad clara de negocio. Este emprendimiento requiere de una alta sensibilidad para detectar, explotar y ejecutar las oportunidades.
Emprendimiento incubador	Estos emprendimientos no están basados en oportunidades emergentes, sino en todo un proceso de incubación previa, se enfocan en la satisfacción de aquellas necesidades del mercado que son permanentes y bien conocidas. Este tipo de emprendimiento tiene un proceso largo de investigación, crecimiento y desarrollo. Los empresarios destinan una parte de su presupuesto a incubar nuevos productos para ofrecerlos en un plazo de tiempo determinado.
Emprendimiento de imitación	Consiste en la imitación de un producto o servicio que ya tiene éxito dentro del mercado. Puede darse a través de la creación de un producto nuevo o a través de una franquicia

*Nota: Adaptado de Oliveira (2020)*

**1.1.1.3 Tipos de emprendimiento según el emprendedor.** Un emprendedor es aquella persona capaz de identificar una oportunidad de negocio y llevarla a cabo de una manera productiva. Invirtiendo su propio dinero, tiempo y conocimientos (Calva et al., 2019). Los tipos de emprendimiento según el emprendedor, se clasifican en:

**Tabla 4**

*Tipos de emprendimiento según el emprendedor*

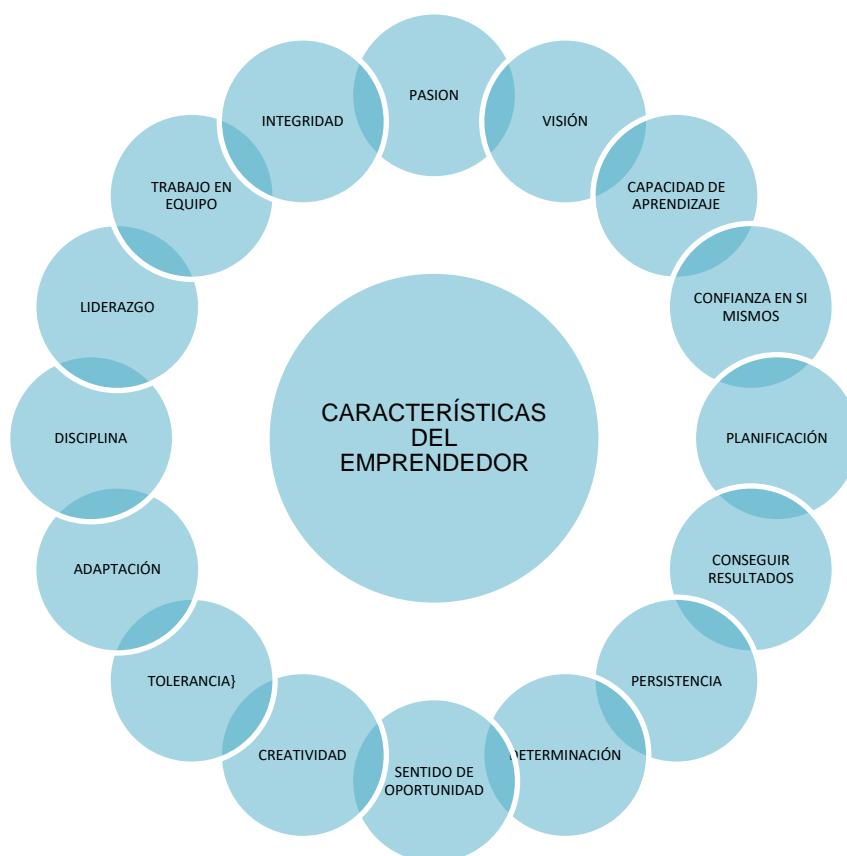
	Tipos de emprendimientos
Emprendimiento privado	Este tipo de empresas se desarrollan a través de capital privado. Dentro de este tipo de emprendimiento, la inversión inicial puede provenir de los mismos emprendedores (en el caso de negocios pequeños) o de inversores de riesgo (cuando se trata de proyectos más grandes).
Emprendimiento público	Este tipo de emprendimientos que desarrolla en el sector público a través de sus diferentes agencias de desarrollo. En todos los países es posible encontrar este tipo de iniciativas públicas, enfocadas en cubrir las deficiencias en la oferta de los empresarios privados.
Emprendimiento individual	Emprendimiento individual. El emprendimiento individual es el que desarrolla una sola persona o una familia. Este tipo de emprendimiento suele ser más frecuente en el caso de empresas pequeñas, y es poco usual que incluya procesos de investigación y desarrollo.
Emprendimiento en masa	Este tipo de emprendimiento ocurre en contextos sociales donde se presenta un clima favorable para la creación de nuevas empresas. Puede darse gracias a estímulos por parte del gobierno; sin embargo, también puede ocurrir condicionado por otros aspectos sociales, económicos, científicos o tecnológicos que se generen en un lugar específico.

*Nota:* Adaptado de Sandoval (2020)

**1.1.1.4 El emprendedor y sus características.** Todo emprendedor debe ser visionario, innovador, buscar fuentes de ingreso, estratégico, desarrollar métodos de mercadeo, estructurar y guiar su negocio. Los emprendedores no tienen que ser inventores, sino, tomar una idea existente y mejorarla, aprovechar oportunidades, entre otras cosas, todo esto se hace con el propósito de tener un negocio sustentable y rentable (Fundacion de la Innovacion Bankinter, 2010). Los emprendedores desarrollan ciertas características, actitudes y habilidades que se necesitan para tener éxito.

**Figura 1**

*Características del emprendedor*



*Nota:* Adaptado de Escuela Europea de Dirección y Empresa (2015).

A manera de conclusión, el emprendedor es caracterizado por resolver problemas de manera efectiva, con creatividad, disciplina, utilizando la tecnología, con el desarrollo de equipos interdisciplinarios, y sobre todo con mucha pasión a lo que hace, para convertir a su emprendimiento en rentabilidad económica.

## 1.2 Cartera de productos

En la última década las empresas en general, independientemente de su tamaño y actividad, se encuentran inmersas en mercados muy dinámicos; caracterizándose por la preocupación constante de tener clientes leales y rentables, por rápidos progresos tecnológicos, por innovación constante, por una creciente rivalidad competitiva, entre otros (Fuentes, 2011).

Esta condición ha llevado a empresas de diferentes sectores a desarrollar mecanismos que les permitan responder con oportunidad a este entorno tan dinámico. Uno de ellos es la cartera de productos, que viene dada por la totalidad de productos ofertados por una empresa al mercado; es decir, su oferta global. Los productos y su estrategia de cartera de productos a ofrecer, se encuentran entre las más importantes de las que afectan al futuro de una empresa (García, 2011).

## 1.3 Implementación de marca

Una marca es una identificación, que, cuando se habla de aspectos comerciales, es la que representa una identidad simbólica de una empresa, producto o servicio (Giraldo, 2016).

Para Calvento & Colombo (2011), la implementación de una marca se refiere a la representación física y aplicación coherente de la identidad de una marca a través de los medios de comunicación visual y verbal.

La implementación de la marca es un proceso diseñado para aumentar el reconocimiento del consumidor de varios bienes y servicios ofrecidos bajo marcas específicas. La implementación de marca no solo son elementos físicos, sino que también son elementos digitales (Containervisual, 2020).

Según, Giraldo (2016) los objetivos de la creación de una marca son los siguientes:

- Crear el entorno ideal para así apoyar a los productos o servicios que comercializamos.
- Ofrecer un valor adicional a los clientes, mejorando, de este modo, la relación y la fidelización.

- Crear una comunidad de clientes que generen sentimiento de pertenencia.
- Aumentar el interés por la oferta de la empresa.
- Aumentar el valor de la oferta de la empresa.
- Reforzar la imagen de la empresa o negocio.
- Construir el posicionamiento.
- Mejorar la reputación.
- Ahorra presupuesto en medios tradicionales.

Según lo antes mencionado, se concluye que, la implementación de la marca está más relacionada con la construcción de la reputación y el reconocimiento del producto, una vez creado el producto de marca.

#### 1.4 Implementación de innovación

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad, es el motor que transforma las ideas en valor tanto dentro como fuera de una organización (Morales, 2010).

A decir de, Méndez (2012) la innovación es crear nuevos productos y servicios, mejorar los existentes, crear nuevos procesos de operación y crear nuevas maneras de llegar a nuestros clientes.

Según Hengsberger (2021), las innovaciones son desafíos, que incluye un proceso práctico de innovación según diferentes fases, que por un lado deja espacio suficiente para la creatividad, pero que también conduce a la meta de una manera enfocada. Un proceso de innovación, se pueden dividir en cuatro pasos principales:

- **Idea:** recopilación de potenciales de innovación, derivación de ideas, evaluación y liberación de ideas.
- **Concepto:** amplio análisis y derivación de conceptos para la solución, implementación y comercialización.
- **Solución:** desarrollo y prueba de las soluciones al producto terminado.

- **Mercado:** despertar y satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la implementación en compras, producción y logística, así como en marketing y ventas.

Cada fase es de gran importancia; en la primera fase se hace la evaluación de la idea, en la segunda fase se concretan los objetivos y expectativas; en la fase tres se adaptan los conceptos de aplicación y comercialización; y en la fase última fase el nuevo producto se transfiere a la gestión del ciclo de vida del producto en la responsabilidad de la gestión del producto (Hengsberger, 2021).

Luego de analizar el proceso de implementación de la innovación, se concluye que este proceso permite crear una estructura sistematizada para evitar errores y asegurar que todos los pasos importantes se completen de manera oportuna y correcta.

### 1.5 Implementación de innovación de marca

La *brand innovation*, o innovación de marca, es la disciplina que permite, de forma ágil, identificar necesidades y transformarlas nuevos productos o servicios (Puig, 2021).

La innovación y la creatividad son catalizadores estratégicos del crecimiento de las marcas, la innovación de marca ayuda a las empresas a implementar nuevos proyectos de marketing (Scarone, 2015).

En todo proceso de innovación de marca es necesario asegurar que el modelo de negocio esta basado en la idea de innovación. El modelo de negocio debe ser capaz de actuar de manera dinámica en cuatro frentes (Comuniza, 2021).

- **Intuición:** aquí se usa la herramienta más poderosa para los negocios: la empatía.
- **Apertura:** la apertura es la encargada de transformar expectativas y necesidades en soluciones y nuevas oportunidades.
- **Decisión:** un modelo de negocio centrado en la innovación debe regirse por unos principios estructurales, sobre los que escoger qué se hace, qué se rechaza, a qué se asignan recursos y cómo se construye el equipo.

- **Acción:** la vertiente de “management” del negocio, capaz de dar forma a la estrategia de innovación y planificar todas sus variables para convertirlas en realidad.

A manera de conclusión, la innovación y la creatividad son esenciales en la actualidad, en cuyo proceso se debe incorporar las expectativas de los clientes con el propósito de la marca, con el fin de humanizar la marca.

## **1.6 Herramientas de diagnóstico y gestión**

Las herramientas de diagnóstico y gestión son un conjunto de métodos creados y usados, para identificar los procedimientos que serán utilizados para alcanzar un conjunto de objetivos en el examen a la gestión (Villar et al., 2022).

Por su parte, Armas y Artiles (2009), mencionan que son modelos para “evaluar el estado de la gestión del conocimiento en la organización objeto de estudio e identificar los niveles de dominio reales sobre el tema” (p. 4).

A continuación se presentan algunas herramientas de diagnóstico y gestión:

### **1.6.1 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL, también conocido como PESTAL o PEST es un análisis descriptivo del entorno de la empresa (Betancourt, 2018).

Por su parte, Torres (2019) considera que el análisis PESTEL “es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática”.

El análisis PESTEL, según Trenza (2020), “ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, mediante el análisis del entorno macro económico”.

El análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores (Betancourt, 2018):

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

- Ecológicos
- Legales

El análisis puede limitarse a los cuatro primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales.

**1.6.1.1 Factores Políticos.** Son aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro (Parada, 2013).

Algunos ejemplos de factores políticos, según (Martínez & Milla, 2012):

- Cambios políticos previstos.
- Cambios en la legislación laboral.
- Ayudas e incentivos por parte del gobierno.
- Legislación fiscal y de seguridad social.
- Legislación referente al medio ambiente y protección del consumidor.
- Incentivos públicos.

**1.6.1.2 Factores Económicos.** Dentro de los factores económicos se considera analizar y estudiar la situación económica actual y futura, para determinar como pueden afectar en la ejecución de la estrategia (Torres, 2019).

Algunos ejemplos de factores económicos, según (Martínez & Milla, 2012):

- Evolución del PIB y ciclo económico.
- Demanda del producto.
- El empleo.
- La inflación.
- Los costes de energía.
- Costes de materias primas.
- Celebración de eventos especiales.

**1.6.1.3 Factores Sociales.** Se busca identificar tendencias en la sociedad actual, sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en la empresa y como están cambiando (Acurio et al., 2021).

Algunos ejemplos de factores sociales, según (Martínez & Milla, 2012):

- Prolongación de la vida en familia de los jóvenes.
- Nivel de riqueza de la sociedad.
- Composición étnica de la ciudadanía.
- Nuevo rol de la mujer trabajadora.
- Nuevos estilos de vida y tendencias.
- Envejecimiento de la población.

**1.6.1.4 Factores Tecnológicos.** Son los factores más complejos, debido a la velocidad en el cambio de tecnología, y es importante identificar como las tecnologías que están apareciendo hoy, pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo (Torrababella et al., 2018).

Algunos ejemplos de factores tecnológicos, según (Martínez & Milla, 2012):

- Innovaciones tecnológicas.
- Internet y comercio virtual.
- Acciones del gobierno.
- Incentivos públicos.

**1.6.1.5 Factores Ecológicos.** Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente (Piña & Danesa, 2016).

Algunos ejemplos de factores ecológicos, según (Parada, 2013):

- Leyes de protección ambiental.
- Regulación sobre el consumo de energía.
- Reciclaje de residuos.
- Preocupación por el calentamiento global.

**1.6.1.6 Factores Legales.** Es necesario conocer la legislación, sobre los factores que puedan influir en la marcha del proyecto o de la empresa (Palacios et al., 2016).

Algunos ejemplos de factores legales, según (Parada, 2013):

- Licencias.
- Leyes sobre el empleo.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Leyes de salud y seguridad laboral.
- Sectores protegidos o regulados.

Según estos autores, se concluye que el análisis PESTEL es de gran importancia para los emprendimientos, porque permite identificar los factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y legales), que pueden influir o afectar al normal desarrollo del emprendimiento.

### **1.6.2 Modelo cinco fuerzas de PORTER**

El punto de vista de Porter, es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (Betancourt, 2019). Este enfoque se ha constituido como popular para la planificación de la estrategia corporativa y fue propuesto en el año 1980 en el libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* y es una herramienta útil de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la empresa o sector a la que pertenece (Herrera & Baquero, 2014). Las fuerzas dentro de una empresa que considera la presente herramienta son:

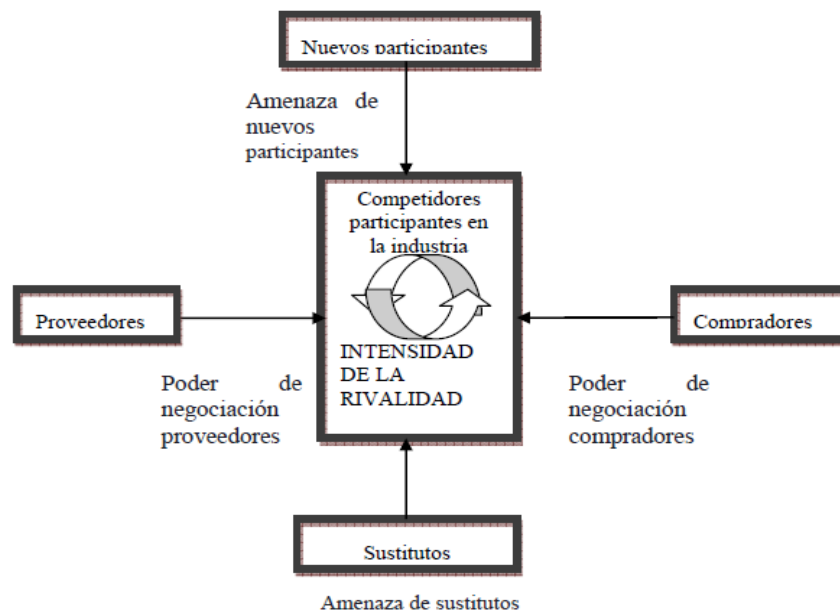
- **Poder de negociación de los compradores o clientes.** Se basa en la idea que si un mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo que los consumidores estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar, calidad o servicios (Betancourt, 2019).

- **Poder de negociación de los proveedores o vendedores.** Afecta la intensidad de la competencia en un sector, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto (Pimentel et al., 2014).
- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores.** La aparición de competidores en la industria se debe a la existencia de un mayor número de materias primas dentro de ese sector, por lo que el aumento de la oferta será elevado (Galiana, 2020).
- **Amenaza del ingreso de productos sustitutos.** La competencia depende de la medida en que los productos de una industria sean reemplazables por unos de otros, es así que, los mercados en los que existen varios productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad (Cavero, 2020).
- **Rivalidad entre competidores.** Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, pueden atacarse mutuamente, o tácitamente acordar coexistir, e incluso formar alianzas (Cavero, 2020).

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

**Figura 2**

*Modelo de las cinco fuerzas competitivas*



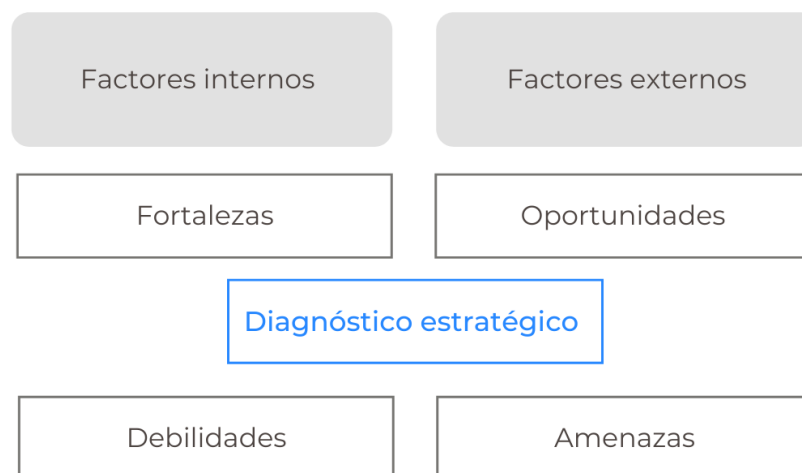
Según, Betancourt (2019) se puede decir que la idea clave del pensamiento de Porter es, que lo que hace atractiva a una empresa en mayor o menor grado es la rentabilidad relativa y esta a su vez depende de:

- Naturaleza atractiva de la industria que depende de las cinco fuerzas.
- La posición competitiva, o sea la capacidad para crear una ventaja competitiva sustentable a través de menores costos o diferenciarse brindando un valor superior.

### **1.6.3 Análisis FODA**

Es una herramienta de planeación y toma de decisiones que permite entender los factores internos y externos de una situación que se pretende mejorar, innovar o incluso prevenir (Ponce, 2017).

Se considera, además, una de las herramientas de gestión estratégica más utilizadas actualmente en los negocios y un componente esencial en el desarrollo del plan de negocios estratégico de cualquier empresa (Davies & Thomas, 2014).

**Figura 3***Factores del análisis FODA*

*Nota:* Adaptado de Oña & Vega (2018).

El FODA es un marco directo que indica la importancia de las fuerzas externas e internas con el fin de comprender las fuentes de la ventaja competitiva. Es un enfoque lógico en el que cada organización debe evaluar sus entornos externos e internos para adoptar su estrategia (Oña & Vega, 2018).

#### **1.6.4 Objetivos estratégicos**

Es el proceso de planeación estratégica, que se orienta a las áreas de resultados claves y se considera funcional cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y la Visión de la organización (Díaz y Matamoros, 2012).

Por su parte, Andía (2016), indica que los objetivos estratégicos son, "por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización" (p. 4). Así mismo, deben ser siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

#### **1.6.5 Modelo de negocio**

El concepto de modelo de negocio contiene diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique, dentro de la

administración existen varias definiciones de modelos de negocio, de las cuales se mencionará las siguientes:

“El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva” (Thompson et al., 2012).

A decir de, Vásquez (2016) un modelo de negocio “es una herramienta de análisis que permite a la empresa saber quién es, cómo lo hace, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos va a tener”

Para Mejías (2021), “el modelo de negocio es como el ADN del negocio, es saber cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear, es decir es una herramienta previa para la elaboración del plan de negocio.”

Se puede decir que los modelos de negocios más importantes que han surgido en las tres últimas décadas son el Modelo de la Ventaja competitiva (Porter, 1985), Modelo basado en los recursos (Prahalad & Hamel, 1990), Modelo Delta y CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2011). Aunque, existen diversos modelos de negocios que abarcan desde la venta de productos y servicios, suscripciones, publicidad y afiliados hasta opciones más modernas como la economía de compartir y el modelo freemium (Mejías, 2021).

Según las definiciones antes mencionadas se puede concluir que, el modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio, que nos permitirá definir con claridad que vamos a ofrecer al mercado, cómo lo vamos a hacer, a quién lo vamos a vender, cómo lo vamos a vender y de qué forma vamos a generar ingresos; es decir, el modelo de negocio nos ayudará a conocer qué es lo que va a pasar y quién va a pagar qué, cuándo y por qué.

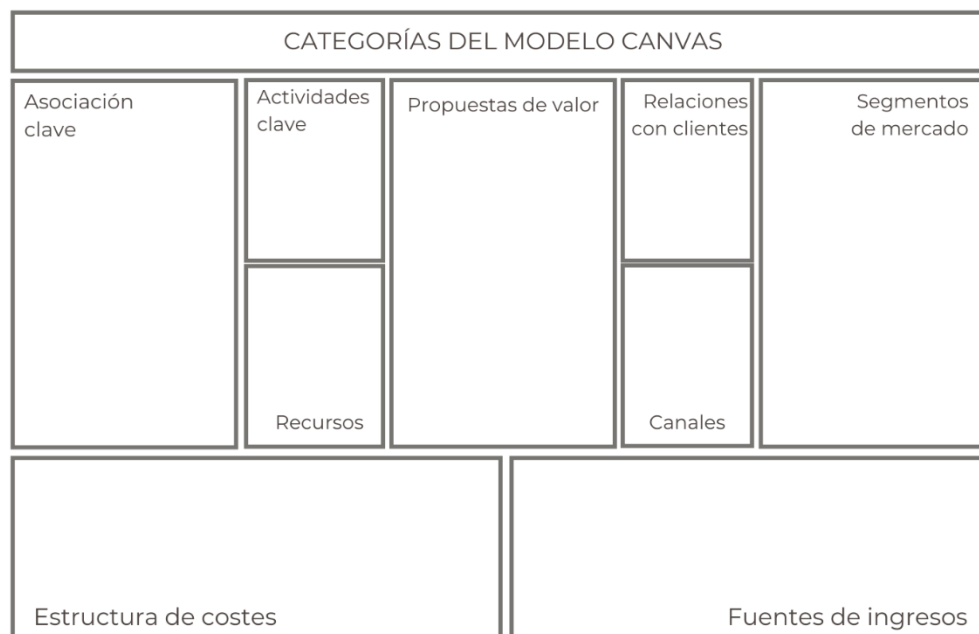
**1.6.5.1 Metodología Canvas.** El modelo Canvas “parten de un concepto común: problema, del cual surge el planteamiento de una idea de negocio que posteriormente será materializada en forma de empresa” (Mejia-Giraldo, 2019). A decir de Carazo (2017), el modelo Canvas ha sido ampliamente aceptado y está siendo aplicado por muchas empresas en todo el mundo y se puede decir que en la actualidad es el modelo más utilizado.

Este modelo se utiliza para pasar de idea a proyecto, muestra de manera lógica la interconexión entre los aspectos básicos de un modelo de negocio; Osterwalder & Pigneur (2011), analizaron varios modelos y observaron que los componentes se podían resumir en nueve categorías principales:

- Propuesta de Valor
- Segmentado de Mercado
- Actividades Clave
- Recursos clave
- Ingresos
- Estructura de Costes
- Relación con el cliente
- Canales
- Asociaciones clave.

**Figura 4**

*Categorías del modelo Canvas*



*Nota:* Elaboración propia en base a (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A manera de conclusión, en base a lo expuesto por los autores antes mencionados, el modelo Canvas se ha popularizado en los últimos años, y es evidente cómo este modelo

parte de la idea que una empresa surge con el fin de atender problemas o satisfacer necesidades de un cliente, es así que, en este modelo de negocio se describe la lógica sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor. De igual forma, este modelo de negocios es descrito a través de nueve bloques básicos, donde se indica cómo una empresa, negocio o emprendimiento pretende hacer dinero, cubriendo las cuatro áreas clave de una organización.

**1.6.5.2 Segmentos de mercado.** Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado, como por ejemplo: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales (Sanabre et al., 2018).

Para, Osterwalder & Pigneur (2011), los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si: sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos; requieren un tipo de relación diferente; su índice de rentabilidad es muy diferente; están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Algunos ejemplos de segmento de mercado son:

- Mercado de masas: Es cuando los modelos de negocio se dirigen al público en general, sin distinguir segmentos de mercado, por ejemplo, la electrónica de consumo masivo.
- Nicho de Mercado: los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados.
- Mercado Segmentado: Cuando algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes se denomina mercado segmentado.

- Mercado Diversificado: Una empresa con un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.
- Plataformas multilaterales o mercados multilaterales: Este modelo de negocio es cuando una empresa se dirige a uno o más segmentos de mercado independientes, por ejemplo, un periódico necesita por un lado una gran masa de lectores y por otro de anunciantes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Según lo antes mencionado, podemos concluir que debido a los varios segmentos de mercado que atiende una empresa, es necesario realizar una segmentación para conocer las oportunidades que tiene el negocio.

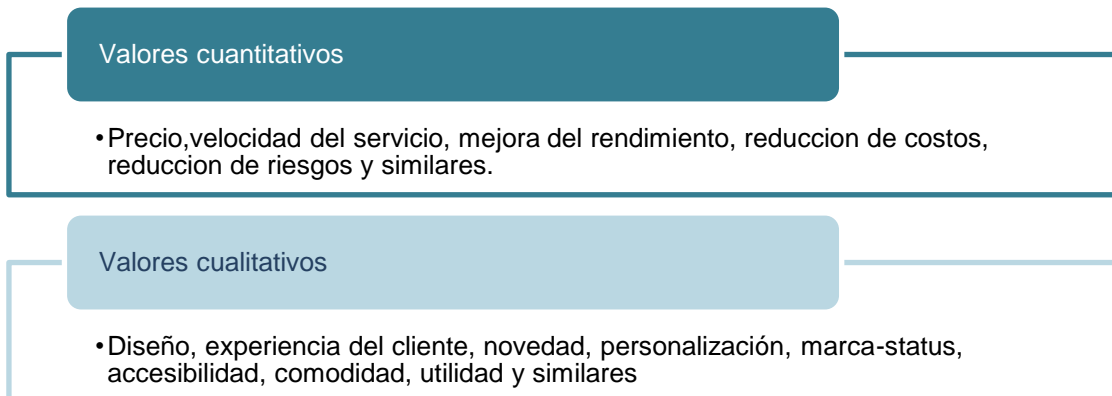
**1.6.5.3 Propuesta de valor.** Es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Una propuesta de valor, como su palabra lo indica, crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La propuesta de valor para Ferreira-Herrera (2016), es lo que diferencia al producto de la competencia, lo que fideliza al cliente y motiva a seguir comprando su producto o utilizar su servicio.

El núcleo del modelo de negocio es la propuesta de valor detallando para la segmentación el tipo de productos y servicios ofertados, eligiendo el más importante por la calidad de cada uno (Castro et al., 2019). Los valores que se da al cliente pueden ser cualitativos o cuantitativos.

## Figura 5

### Propuesta de valor cualitativa y cuantitativa



Nota: elaboración propia, en base a (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Según lo expuesto en este apartado, la propuesta de valor hace posible que el cliente se decida en comprar o adquirir los productos y/o servicios de la empresa o de su competencia, ya que, la finalidad de la propuesta de valor es satisfacer las necesidades que tienen los posibles clientes, adortando una diferenciación con la competencia.

**1.6.5.4 Canales.** Los canales se refiere a cómo se comunica la empresa con los segmentos para entregar valor; para esto, las ropuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta (Ferreira-Herrera, 2016).

Canales se refiere al modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y entregarles una propuesta de valor. Esto establece los medios por los que el negocio se relaciona con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los canales de comunicación, distribución y venta tienen las siguientes funciones o fases:

- Información, dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa.
- Evaluación, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa.
- Compra, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Entrega, como se entrega al cliente la propuesta de valor.
- Postventa, ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa.

Los canales se pueden agrupar en directos como un equipo comercial interno e indirectos como una tienda propia; así como entre canales propios y de socios comerciales, estos canales son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios, en estos canales los márgenes de beneficios son menores pero permiten a la empresa aumentar su ámbito de actuación, en tanto que los canales propios especialmente los directos los márgenes son más altos pero así mismo el coste de puesta en marcha y de gestión puede ser elevado (Osterwalder & Pigneur, 2015).

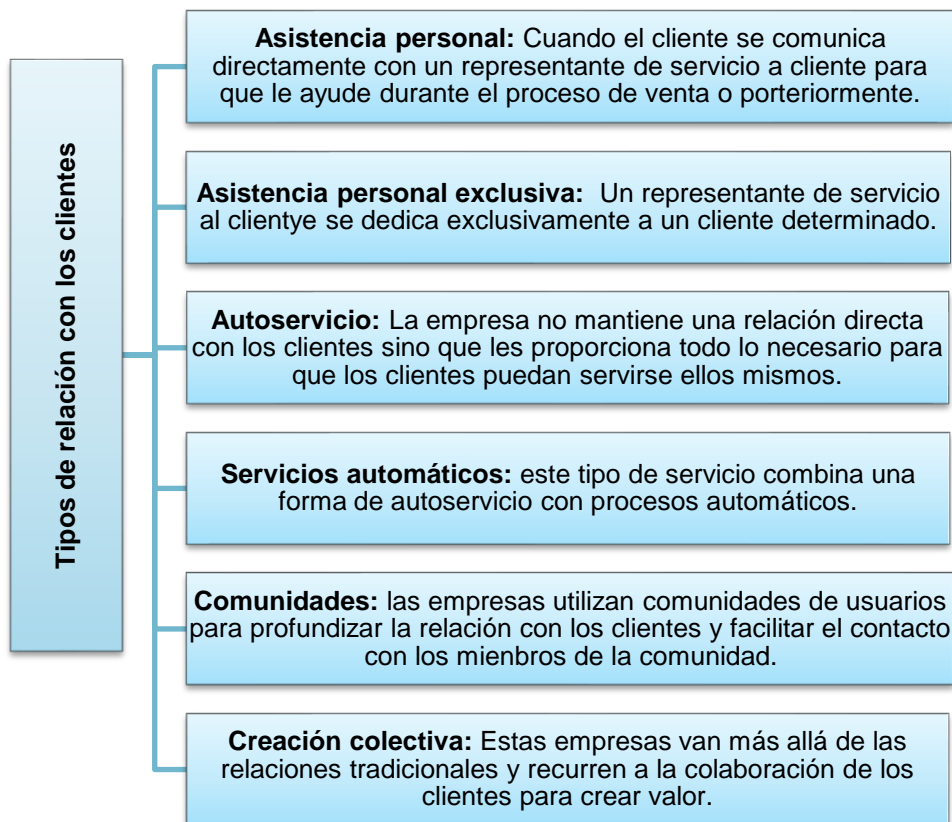
De lo anteriormente expuesto por los autores, se puede concluir que, los canales son los medios por los cuales el emprendimiento, empresa o negocio llega a tener relación con los clientes, ya sea de manera directa o indirecta, con la finalidad de informar, vender o distribuir sus productos.

**1.6.5.5 Relaciones con clientes.** La relación con el cliente define la calidad del producto o servicio que se brindara, como lo brindará, que medios utilizará para que el producto sea de su interés. En la definición de la relación con los clientes es imprescindible la segmentación de mercado, esta relación esta categorizada de dos formas: personal o automatizada, fundamentados en la captación, fidelización y la sugestión de las ventas hacia las clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Por su parte, Herrera (2015) indica que “éstas relaciones se establecen según sea los segmentos de mercado, configurándolas en independientes de acuerdo a la necesidad del cliente.” Tipos de relación con los clientes:

Figura 6

*Tipos de relación con los clientes*



*Nota:* elaboración propia, en base a (Osterwalder & Pigneur, 2011).

De lo señalado anteriormente, podemos indicar que la relación con los clientes puede ser de manera personal o de manera automatizada, y para ello es esencial la segmentación del mercado, las cuales dependerán de las necesidades de los clientes.

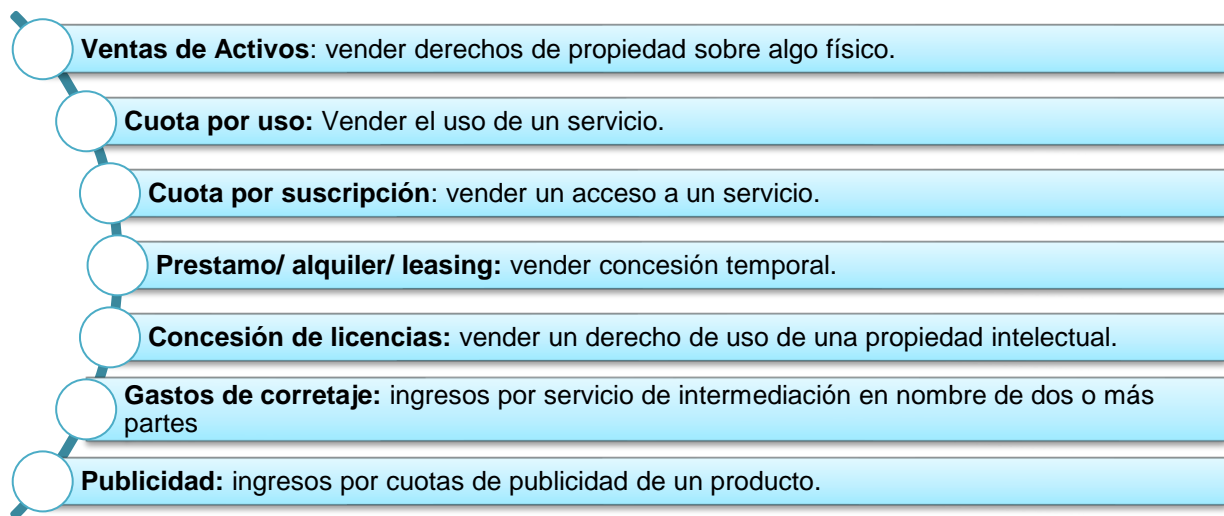
**1.6.5.6 Fuente de ingresos.** Los clientes son la principal fuente de ingresos dentro de una empresa, de ahí la importancia de saber cuáles son las fuentes de ingresos de una empresa, para determinar cuál será el flujo de caja para cada segmento (Dávila et al., 2014).

Cada modelo de negocio tiene dos tipos diferentes de fuentes de ingresos como ingresos por transacciones de pagos puntuales o ingresos recurrentes por pagos a plazos, después del abastecimiento recabando el flujo económico a la postventa (Martín, 2021).

Al momento de constituir las fuentes de ingreso se debe considerar que los clientes deben ser analizados desde las preguntas ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?, creando estrategias para definir los valores expuesto en ofertas, subastas u otras herramientas tomando en cuenta la rentabilidad (Osterwalder & Pigneur, 2015). Existen muchas formas de generar ingresos como:

### Figura 7

*Formas de generar ingresos*



*Nota:* elaboración propia, en base a (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A partir de lo mencionado anteriormente, podemos concluir que, dentro de los beneficios del modelo Canvas se encuentra el proporcionar un lenguaje común, es por ello que se pueden colocar los modelos de negocio en un solo cuadro, además de ser de bajo costo.

**1.6.5.7 Recursos clave.** Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos de la empresa; se pueden dividir en las siguientes categorías: físicos, intelectuales, humanos y económicos (Saldaña, 2016).

Recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos (Osterwalder & Pigneur, 2015):

- Físicos: En esta categoría se incluyen los activos físicos como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de ventas y redes de distribución.
- Intelectuales: Estos son marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.
- Humanos: Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros, los recursos humanos son vitales.
- Económicos: Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones para contratar empleados clave.

De lo antes mencionado, podemos concluir que los recursos claves son todos aquellos elementos físicos, intelectuales, humanos y económicos, que son necesarios para que funcione el modelo de negocio.

**1.6.5.8 Actividades clave.** Dentro de las actividades clave se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo funcione; estas pueden dividirse en: producción, resolución de problemas y plataforma/red (Monroy, 2017).

Para Ferreira-Herrera (2016), lo fundamental para que el modelo funcione, es alcanzar los objetivos del negocio, para lo que se requiere de una serie de actividades clave.

Así mismo, Osterwalder & Pigneur (2015), manifiesta que las actividades clave describen las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción: Estas actividades están relacionadas con el diseño, fabricación y entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior, esta actividad es predominante en empresas de fabricación.
- Resolución de problemas: Este tipo de actividades tiene que ver con la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
- Plataforma /Red: los modelos de negocio diseñados con una plataforma (informática) cómo recurso clave, están sujetos a las actividades clave relacionadas con la plataforma o red.

En concordancia con lo antes expuesto, las actividades clave engloban las acciones o medidas con mayor importancia dentro de la empresa, que estén dirigidas a cumplir con los objetivos del emprendimiento.

**1.6.5.9 Socios claves.** Se debe tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio; es decir, definir las estrategias de networking, con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes (Meza, 2018).

Por su parte, Ferreira-Herrera (2016), al referirse sobre qué tipo de socios se requiere, menciona que algunas actividades se deben externalizar, al igual que determinados recursos se deben adquirir fuera de la empresa.

Describe la red proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Cada vez es muy importante las asociaciones entre empresas para optimizar sus modelos de negocio, se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones (Herrera, 2015):

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras: las asociaciones movidas por las economías de escala suelen establecerse para reducir costos y es frecuente que impliquen una infraestructura de recursos compartidos.
- Competición: Alianzas estratégicas entre competidores, estas asociaciones se pueden utilizar para reducir riesgos cuando es un entorno en el que prima la incertidumbre.

- Joint ventures: se refiere a la asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios.
- Relaciones de comprador-proveedor: Para asegurar disponibilidad de materiales, esto debido a que las empresas difícilmente pueden poseer todos los recursos necesarios para su modelo de negocios.

**1.6.5.10 Estructura de costes.** Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, como los costos directos e indirectos, fijos y variables (Monroy, 2017).

La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Por lo general se pueden distinguir dos amplias clases de estructura de costes: según costes y según valor (Vásquez, 2016).

- Según Costes: El objetivo de los modelos de negocios basados en costes es reducir los gastos en donde sea posible.
- Según valor: Estos modelos no se centran en los costes, sino que prefieren dar prioridad a la creación de valor.
- Las estructuras de costes pueden tener las siguientes características:
- Costes Fijos: Este tipo de costes no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos, por ejemplo, sueldos, alquileres de instalaciones.
- Costes variables: Estos costes varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos, por ejemplo, materia prima.
- Economías de escala: Esto se refiere a las ventajas que obtiene una empresa a medida que crece su producción, por ejemplo, precios menores de materia prima en compras por alto volumen.
- Economías de campo: Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación, por ejemplo, si se puede utilizar los canales de distribución para diversos productos.

En conclusión de lo antes mencionado, se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes como lo son los precios de venta.

### **1.7 Las Pymes en Ecuador**

Las Pymes constituyen un factor importante para el crecimiento socio-económico de cada país, lo que da origen la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones.

Las Pymes son fuente generadora de empleo en el Ecuador, es necesario que las mismas logren alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo a través de procesos y productos de calidad (Yance et al., 2017).

En el Censo Nacional Económico 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) se agrupa a las empresas por el número de personas que la conforman, así tenemos que, una micro empresa es aquella que está conformada entre 1 y 9 personas, se consideran empresas pequeñas las que tienen de 10 a 49 empleados, una empresa mediana estaría conformada desde 50 a 199 colaboradores y una grande por más de 200 empleados (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2013). En 2020, la provincia de Loja experimentó una reducción de 3,2 mil plazas de empleo registrado, es decir, 5,2 % menos en relación a 2019 (INEC, 2020).

Según un boletín del INEC (2020), en 2019 a nivel nacional, se registró 513 empresas por cada diez mil habitantes; en 2020 este indicador se redujo a 483 empresas por cada diez mil habitantes, es decir, una variación de 5,9%. En la provincia de Loja existe una variación del 6.7%, ya que en el 2019 se registró 549 empresas por cada diez mil habitantes, y en el 2020 se registró 512 empresas por cada diez mil habitantes. Así mismo, en la provincia de Loja, existen 28300 empresas para el año 2019, mientras que en el año 2020, existen 26700 empresas, evidenciando una reducción del 5.8% en relación con el año 2019.

En el Ecuador, en el año 2020 las empresas grandes mostraron una contracción de ventas de UDS 18,6 mil millones, es decir, 15% menos en relación a 2019. De la misma manera, en 2020, la provincia de Loja registró una caída en ventas de USD 0,215 mil millones, es decir, 15,5 % menos en relación a 2019 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

**1.7.1.1 Características de las miPYMES de la zona.** Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU, los datos que se presentan a continuación corresponden a 221 empresas asociadas a actividades de servicio, en donde, el tamaño de estas empresas es principalmente micro 86,9%, situación que es característico de las empresas de la ciudad de Loja (Espinoza et al., 2016).

**Tabla 5**

*Empresas asociadas a actividades de servicio según su tamaño.*

<b>Tamaño</b>	<b>Porcentaje</b>
Micro	86.9 %
Pequeña	11.8 %
Media	0.9 %
Grande	0.5 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>

*Nota:* Adaptado de Espinoza et al. (2016).

El 73% de estas empresas aplican innovación como parte de sus estrategias de gestión. Las empresas que aplican innovación corresponden principalmente (58%) al tipo de innovación producto/servicio, en menor medida (10%) corresponde a la innovación organizacional (Espinoza et al., 2016).

En una investigación realizada por Zhapa-Amay et al. (2018), a los representantes de las micro, pequeña y mediana empresa de la parroquia el Sagrario de la ciudad de Loja, se determina que las actividades que desarrollan las empresas en un mayor porcentaje (82%) tienen que ver con actividad comercial; mientras que el 17% se dedican a la actividad de servicio y el 1% se decidan a la actividad industrial.

**1.7.1.2 Ventajas y desventajas de las PYMES.** Las PyME juegan un rol vital en las economías de los distintos países. Por el acceso a las formas de distribución de productos que nos permiten la apertura hacia mercados exteriores, el grado de flexibilidad el cual debe esforzarse por mantenerse frente a la gran empresa, la motivación y el ingenio de que son capaces para desarrollar ante la presión de los competidores (Viloria, 2017).

Las PYMES presentan potencialidades que les permiten desenvolverse exitosamente

en el orden económico. A decir de, Navarro et al. (2000), entre las ventajas de las Pymes, se encuentran las siguientes:

**Tabla 6**

*Ventajas de las Pymes*

<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generan alto volumen de empleo.</li> <li>• Rapidez de respuesta a los cambios en el entorno.</li> <li>• Favorece el desarrollo interregional, descentralizando y potenciando las economías regionales.</li> <li>• Flexibilidad de estructuras, que favorece adaptaciones inmediatas a los mercados, incluso acciones anticipativas.</li> <li>• Proporciona oportunidades de inversión a corto plazo.</li> <li>• Facilita el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas.</li> <li>• Son escuela de formación de empresarios.</li> <li>• Simplicidad de organización, que facilita la integración y comunicación entre las áreas funcionales, y entre la empresa y su entorno.</li> <li>• Actúa de amortiguador en las crisis coyunturales, debido a su menor coste de capital y su mayor flexibilidad.</li> <li>• Facilita la identificación del personal con la cultura de la empresa.</li> <li>• Permite un mejor aprovechamiento de las capacidades creativas del personal.</li> <li>• Menores costes de inversión y desinversión.</li> </ul>

*Nota:* Adaptado de Navarro et al. (2000)

A pesar de los esfuerzos que hacen las pymes siguen atravesando por un mal momento, tanto en la baja de la producción como su desarrollo en los mercados (González, 2011).

Los problemas más comunes de las PYMES son por falta de escasos recursos, estructura financiera inadecuada, falta de atención a la calidad, los recursos humanos son poco calificados (Aguilar & Martínez, 2013). Algunas otras desventajas se muestran a continuación:

**Tabla 7***Desventajas de las Pymes*

<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificil acceso a mercados financieros.</li> <li>• Escasa vocación exportadora, apertura a nuevas tecnologías y modernización de la gestión.</li> <li>• Dificultad de acceso a economías de escala tanto en aprovisionamientos como en producción y comercialización.</li> <li>• Presupuestos restringidos para acciones de comunicación, lo que dificulta su presencia continuada en los mercados de gran consumo.</li> <li>• Sistemas de gestión rudimentarios, con escasa formación de los cuadros directivos.</li> <li>• Falta de planificación a largo plazo y de objetivos claramente definidos.</li> <li>• Poseen un concepto residual del beneficio.</li> <li>• Dificultad de mantener el control en lo procesos de crecimiento acelerado.</li> <li>• Con frecuencia, su carácter familiar le impide dotarse de cuadros directivos profesionales.</li> <li>• Presenta resistencia a fusiones, asociaciones y cooperación en general.</li> <li>• Discontinuidad en los niveles de calidad.</li> <li>• Insuficiencia de los beneficios concedidos por la Administración</li> </ul>

*Nota:* Adaptado de Aguilar & Martínez (2013)

### **1.7.2 Sectores económicos de intervención**

Los sectores económicos clasifican la actividad productiva de un Estado o territorio en base a sus distintas etapas.

**1.7.2.1 Sector primario.** El sector primario de la economía se refiere a la actividad en la cual el ser humano se dedica a la extracción de recursos naturales para que sirvan posteriormente como materia prima para producir otros bienes o los consume directamente como alimentos (Quiroa, 2020).

En concordancia con lo antes expuesto, el sector primario o sector de extracción es el sector inicial del circuito. Su labor consiste en obtener la materia prima directamente del entorno natural (Concepto, 2021).

**1.7.2.2 Sector secundario.** El sector secundario o sector transformador, es el encargado de procesar y transformar las materias primas suministradas por el sector primario en un bien de consumo, listo para su distribución y comercialización, o bien un producto semi-elaborado que alimentará a otras industrias del sector secundario (Concepto, 2021).

El sector secundario, por su parte, es el que se encarga de procesar y transformar estas materias primas en bienes o productos para el consumo (Gromé, 2020).

**1.7.2.3 Sector terciario.** El sector terciario, también llamado sector de servicios, se encarga de los objetos intangibles (bienes y servicios) destinados a satisfacer las necesidades de los demás sectores de la producción y de los consumidores (Arteaga, 2018).

Se trata de proveedores de servicios, ya sean de tipo administrativo, logístico, técnico, de distribución, de comunicaciones, etc (Gromé, 2020).

**Tabla 8**

*PEA según sectores económicos de la provincia de Loja*

Área	Loja	
	Población	%
Primario	53 356	30,2
Secundario	24 391	13,8
Terciario	81 407	46,0
No declarado	12 344	7,0
Trabajador nuevo	5 417	3,1
Subtotal	176 915	100,0

*Nota:* Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2015).

En la tabla anterior, se muestra la población económicamente activa según los sectores económicos de la provincia de Loja, en donde se evidencia que el sector terciario esta constituido por el 46% de la población, seguido por el sector primario con el 30,2 %, y sector secundario con el 13,8 %.

## Capítulo dos

### Metodología

Para la elaboración del diseño de la investigación, se debe definir que la metodología de la investigación son los procedimientos que siguen los investigadores para obtener los datos necesarios en su aproximación al objeto de estudio, además, son de gran importancia porque garantizan la veracidad de la investigación (Gomez-Escalonilla, 2021).

#### 2.1 Metodología de la Investigación

Dentro de los métodos de investigación, se emplean las siguientes modalidades investigativas:

**Metodología cualitativa:** Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual. Es un investigación interpretativa (Monje, 2011). Esta metodología se la aplicó al momento de realizar la visita al emprendimiento, para interpretar los hechos por medio de la observación.

**Metodología Exploratoria:** Se trata de una exploración inicial en un momento específico, consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso (Hernández, 2021); en esta investigación se pretende conocer la apreciación de la ciudadanía lojana sobre los productos que vende el emprendimiento "Antojitos".

#### 2.2 Método de la investigación

**No experimental:** Se realiza sin la manipulación deliberada de variables y se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, lo que permite recolectar datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados (Hernández, 2021), esta metodología se implementó en el levantamiento de la información, que corresponde a los datos necesarios del emprendimiento "Antojitos", para su posterior análisis.

**Transversal:** El método de estudio transversal o transeccional como es también conocido, tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia en determinado momento (Hernández et al., 2012), es decir, se centra en analizar el estado o nivel de incidencia de una o más variables, pero en determinado tiempo. Este método se utiliza para

el capítulo dos, para la elaboración del FODA, análisis interno y externo, así como para el análisis PESTEL.

**Descriptiva:** Tiene como objetivo caracterizar a la población estudiada (Vogel, 2019). Este método se lo implementa en el capítulo dos de la investigación, para determinar las características de la población de estudio, y posteriormente realizar el análisis e interpretación de los datos o resultados obtenidos.

**Cuantitativa:** En el enfoque cuantitativo, el diseño de investigación significa desarrollar un plan estratégico que incluya los procedimientos y actividades que conlleven a dar respuesta a los objetivos de la investigación (Hernández et al., 2012). Esta metodología se implementa en el capítulo tres, para desarrollar la propuesta de modelo de negocio para el emprendimiento "Antojitos".

### 2.3 Técnicas de investigación

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizan técnicas de investigación documental y de campo (Vogel, 2019); estas técnicas permiten fundamentar teóricamente el modelo de negocio canvas y su incidencia en la innovación en la cartera de productos, para luego realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa "Antojitos", y el sector donde se relaciona la empresa; por medio de la aplicación de una encuesta que permita obtener las herramientas necesarias para diseñar el modelo de negocio basado en la metodología canvas.

### 2.4 Población y muestra

La Población se refiere al universo; es decir, al conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga. Según el último censo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2010), la población de la provincia de Loja es de 404085 habitantes.

**Tabla 9**

*Población de la provincia de Loja*

	<b>Habitantes</b>
<b>Hombres</b>	198093

<b>Mujeres</b>	205992
<b>Total</b>	404085

Nota: Tomado de INEC (2010).

Según el Censo de Población y Vivienda 2010, el cantón Loja de la provincia Loja, tiene una población de 214,855 personas, mientras que, la población céntrica tomando en cuenta empleados públicos y privados de la ciudad de Loja asciende a 60771 habitantes; por lo que, resulta necesario hacer una proyección de la población a la fecha (año 2022), para ello se aplica la siguiente fórmula:

$$N_{\text{año actual}} = N_{\text{año}} (1 + i)$$

$$N_{2022} = 60771 (1 + 0.011)$$

<b><math>N_{2022} = 61439</math></b>
--------------------------------------

Donde:

**$N_{\text{año actual}}$** : es la población proyectada para el año 2022.

**$N_{\text{año base}}$** : población céntrica en la ciudad de Loja (60771 habitantes) censo 2010

$i$ : es la tasa de crecimiento anual (1.1%).

$n$ : es el número de años al cual se va a proyectar la población.

En el análisis poblacional de la ciudad de Loja, es necesario realizar un cálculo del tamaño de la muestra con una población finita, a través de un estudio proporcional. Para el cálculo del tamaño de la muestra, se emplea la siguiente fórmula:

### Simbología

$n$  = Tamaño de la muestra por determinar

$\sigma$  = Sigma, letra griega, significa el nivel de confianza que es del 95% que equivale 1.96

$E$  = Error de estimación, equivale al 5% = 0.05 ("Si se trabaja con un error calculado en 5%

Significa que existe un 95% de probabilidades de que el conjunto muestral represente adecuadamente el universo del cual ha sido extraído")

$P$  = probabilidad de éxito, equivale al 50%

q = probabilidad de fracaso, equivale al 50%

N = Población total o universo (225.000 habitantes) proyección año 2022.

Para el calculo se aplica la siguiente formula proporcional de población finita:

$$n = \frac{\sigma^2 * p * q * N}{E^2 (N-1) + \sigma^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 225}{0.05^2 (225-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{216.09}{1.52}$$

$$n = 142.16$$

## 2.5 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimientos. Se utilizan de acuerdo a los protocolos establecidos en cada metodología determinada (Concepto, 2013).

En la misma línea, Álvarez (2014), considera que las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación. A continuación se indican las técnicas empleadas en la presente investigación:

- **La entrevista.** Es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar (Díaz-Bravo et al., 2013). Dicha técnica fue empleada para recolectar la información a la emprendedora de la empresa "Antojitos".
- **La observación.** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Suele ser el primer paso básico de todo tipo de saber (Díaz, 2011). Esta técnica se la realizó para determinar la situación actual de la empresa "Antojitos".

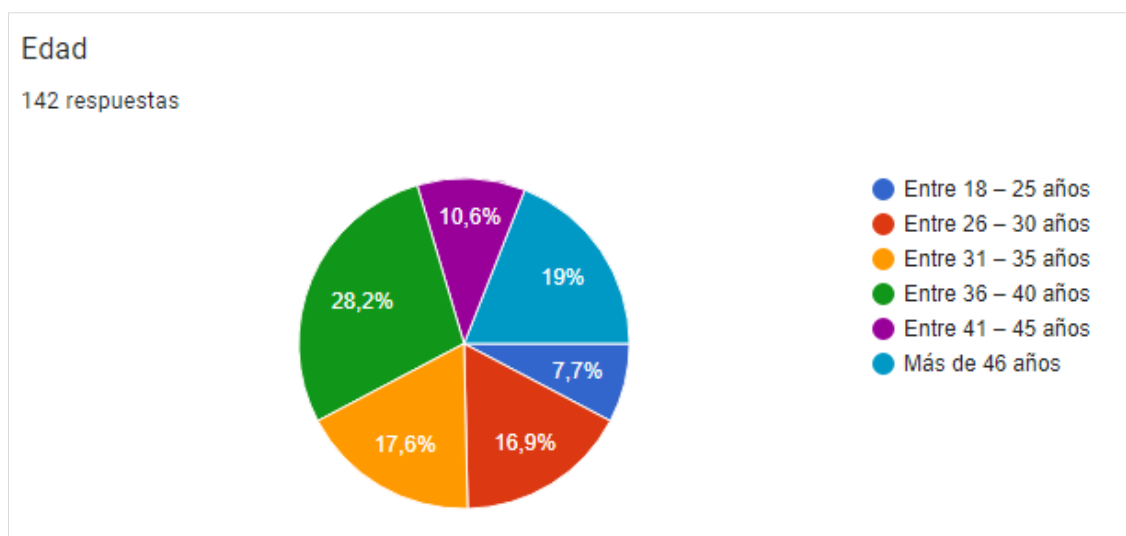
- **Encuesta.** Se solicita a un grupo específico de individuos que respondan a una serie de preguntas, y a partir de esa información se elaboran datos en forma de porcentajes (García, 2013). Los cuestionarios o encuestas, fueron aplicados de manera digital a 142 clientes y posibles clientes, por medio del formulario de Google Forms, para obtener la información necesaria que permita establecer la situación actual de la empresa "Antojitos", y el posterior diseño y aplicación del modelo de negocio Canvas.

## 2.6 Resultados y análisis de la encuesta

La encuesta fue aplicada a una muestra de 142 personas de la ciudad de Loja y que consumen empanadas de harina de trigo. Cuya encuesta estuvo conformada por 15 preguntas para recolectar la información necesaria para la presente investigación; obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 8**

*Información general: Edad*



*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

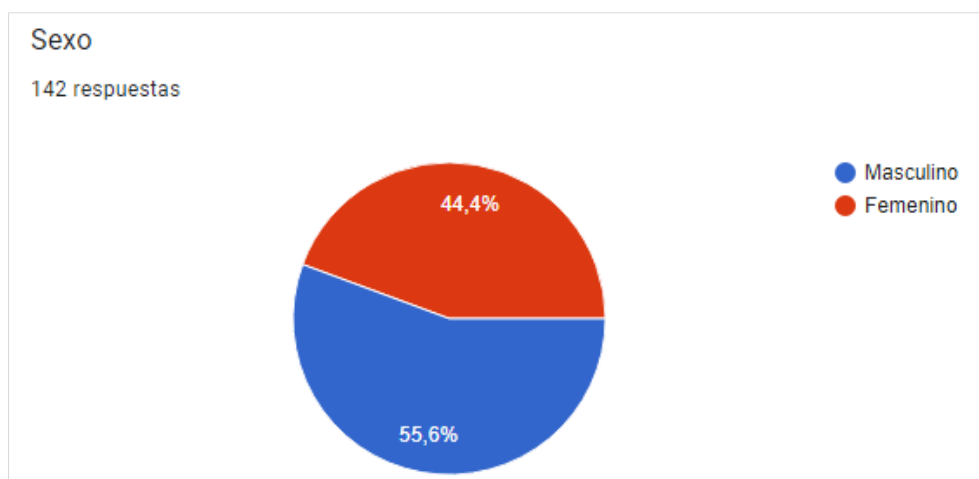
Según los resultados presentados en la figura 8, se puede observar la distribución de edades de los encuestados, obteniendo los siguientes porcentajes para cada rango de edad: El 28.2% de los encuestados tienen edades comprendidas entre los 36 a 40 años, esto indica que es el grupo de edad más representativo en la muestra, esto puede ser debido a que la encuesta se realizó sobre un tema relacionado con el consumo, como preferencias de

compra, gastos o decisiones financieras, por lo que es posible que las personas con un poder adquisitivo más alto sean más propensas a participar en la encuesta. En ese caso, es probable que los grupos de edad con un mayor poder adquisitivo, como el rango de 36 a 40 años, estén sobrerrepresentados en la muestra.

Además, el 19.0% de los encuestados tienen más de 46 años, lo que muestra que hay un porcentaje significativo de personas mayores en la muestra. También hay una presencia considerable de personas entre 31 a 35 años y entre 26 a 30 años, con el 17.6% y 16.9% respectivamente. Los grupos de edad de 41 a 45 años y de 18 a 25 años tienen una representación relativamente menor en la muestra, con el 10.6% y 7.7%.

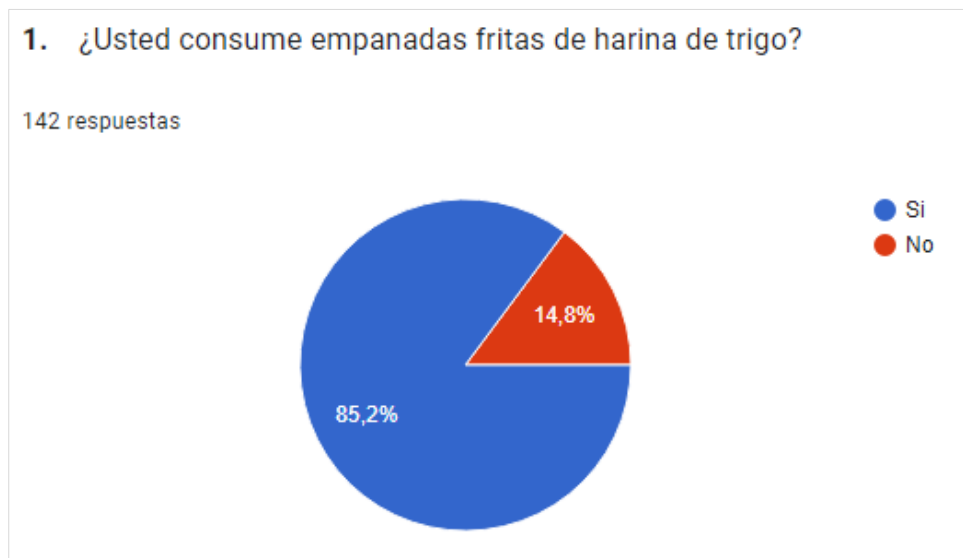
### Figura 9

*Información general: Sexo*



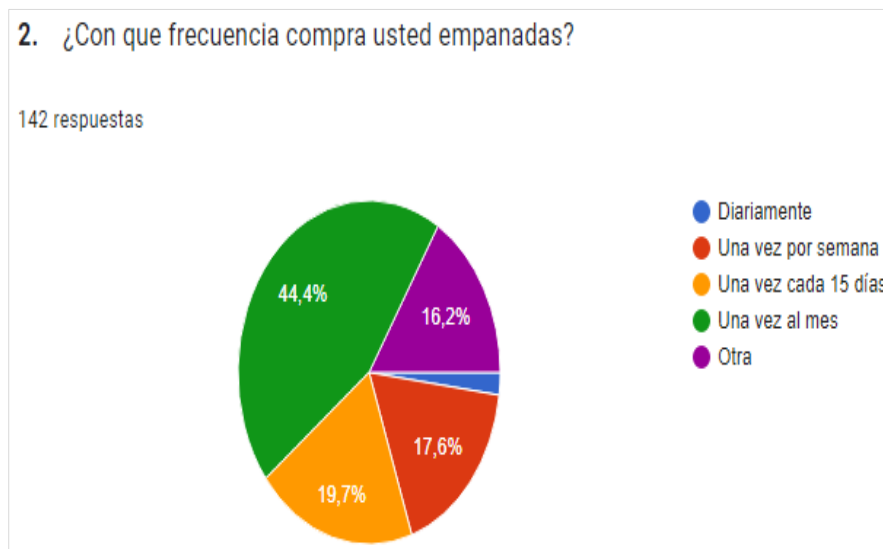
*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

Los resultados presentados en la figura 9 indican la distribución de género de los encuestados, cuyos datos revelan que la muestra de la encuesta está compuesta principalmente por hombres, con un porcentaje del 55.6%. Por otro lado, las mujeres representan el 44.4%, esto demuestra que hay un porcentaje significativo de mujeres en la muestra encuestada.

**Figura 10***Información primera pregunta*

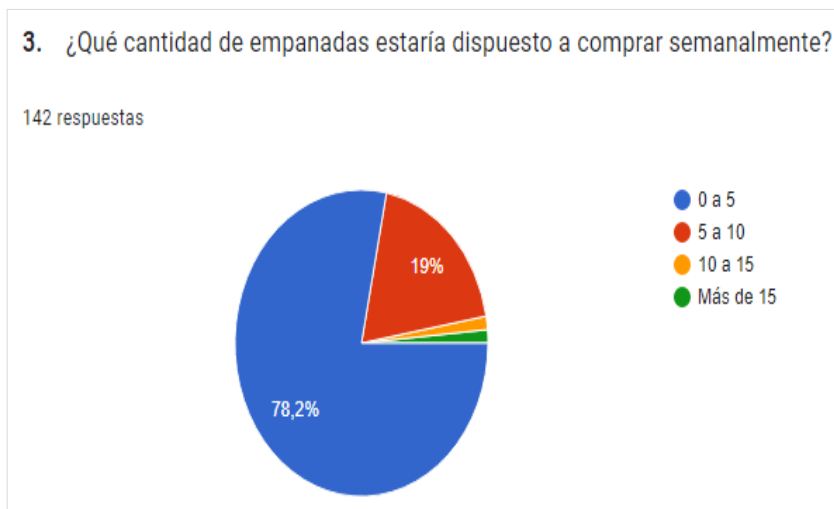
*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

Los datos presentados en la figura 10 revelan la distribución del consumo de empanadas fritas de harina de trigo entre los encuestados. La cifra resalta que un significativo 85.2% de la población disfruta de este producto y lo incorpora regularmente en su dieta, reflejando una preferencia generalizada. No obstante, un 14.8% de la población indica que no consumen empanadas fritas de harina de trigo, evidenciando que un sector minoritario elige abstenerse de este tipo de alimento. Estos resultados sugieren una aceptación generalizada de las empanadas fritas de harina de trigo, aunque existe una parte pequeña pero notable que prefiere no incluirlas en su alimentación.

**Figura 11***Información segunda pregunta*

*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

En la figura 11 se observan los resultados de la frecuencia de consumo de las empanadas, en donde el 44.4% de los encuestados indican que consumen empanadas una vez al mes, esto significa que casi la mitad de los encuestados disfrutan de las empanadas con una frecuencia mensual. Además, aproximadamente una quinta parte de los encuestados disfruta de las empanadas con una frecuencia quincenal, con el 19.7%. Es posible que opten por consumirlas con cierta regularidad, ya sea mensual o quincenalmente debido a que las empanadas pese a ser un alimento tradicional y popular, existe una tendencia globalizada de cuidado de la salud, por lo que se evidencia que los encuestados prefieren consumirlas una vez al mes; lo que se relaciona también con la baja cantidad de empanas que consumen los encuestados; ya que, el 17.6% consumen empanadas una vez por semana, lo que muestra que un porcentaje significativo de los encuestados disfruta de las empanadas semanalmente. Así también, el 16.2% de los encuestados mencionan otra opción de frecuencia de consumo de empanadas; este grupo puede incluir a aquellas personas que consumen empanadas de manera esporádica o en ocasiones especiales, que no se ajustan a las opciones mencionadas anteriormente. Finalmente, el 2.1% representa a un pequeño porcentaje de encuestados que disfrutan de las empanadas a diario.

**Figura 12***Información tercera pregunta*

Nota: Información recolectada a través de Google Forms (2023).

Además, el 78.2% de la población indica que consumen de 0 a 5 empanadas, lo que implica que la mayoría consumen un número relativamente bajo de empanadas, o incluso ninguna. Las empanadas son alimentos que contienen ingredientes como carne, queso, aceite, harina, los cuales pueden ser altos en calorías, grasas saturadas y sodio, por lo que las personas que tienen preocupaciones por su salud pueden optar por limitar su consumo de alimentos fritos, grasas saturadas o alimentos procesados en general, como una forma de mantener una alimentación equilibrada y saludable.

El 19% de la población indican que consumen de 5 a 10 empanadas, este grupo representa a un porcentaje significativo de los encuestados que consumen un número moderado de empanadas. Además, el 1.4% representa a un porcentaje minoritario de los encuestados que consumen un número relativamente alto de empanadas (10 a 15 empanadas); y el 1.4% restante señalan que consumen más de 15 empanadas, este grupo representa a un porcentaje muy pequeño de los encuestados que son consumidores frecuentes de empanadas.

**Figura 13***Información cuarta pregunta*

*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

Los resultados presentados en la figura 12 indican el lugar donde la población compra las empanadas, obteniendo que el 45.1% que es una parte significativa de los encuestados, prefiere adquirir este producto en establecimientos dedicados específicamente a la venta de empanadas. Estos datos pueden explicarse porque las personas que trabajan en el sector público y privado, como el Municipio, Consejo Provincial, Bancos y demás instituciones, se encuentran ubicados en el casco central de la ciudad de Loja, facilitando el acceso a establecimientos dedicados específicamente a la venta de empanadas. Estos establecimientos suelen estar concentrados en áreas comerciales o lugares concurridos.

El 42.3% muestra que una proporción considerable de la población, opta por adquirir las empanadas en lugares donde se ofrecen como parte del menú en cafeterías. Mientras que el 12.7% restante menciona que compra las empanadas en puestos ambulantes, posiblemente encontrados en ferias, mercados u otras ubicaciones similares.

**Figura 14***Información quinta pregunta*

*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

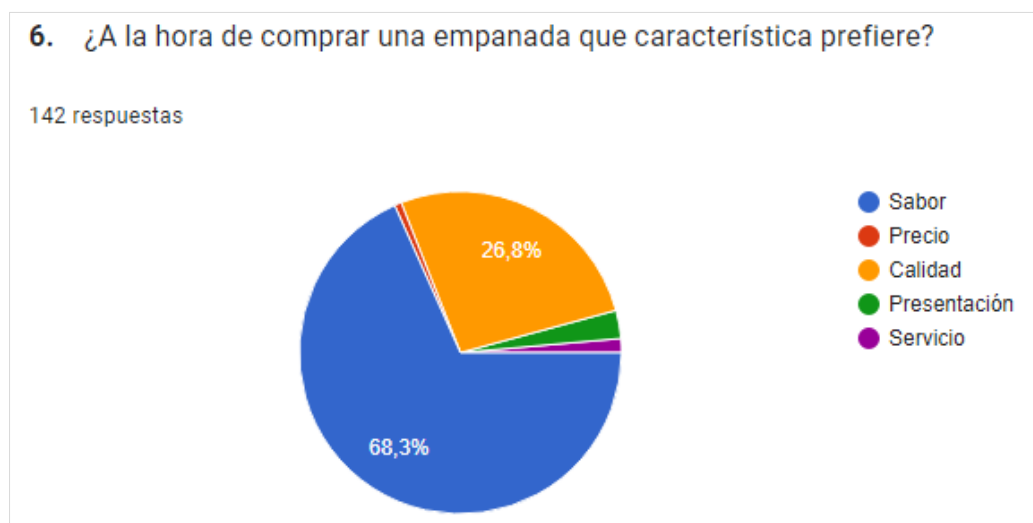
Los resultados presentados en la figura 13 muestran los horarios preferidos por los encuestados para consumir empanadas: El 39.4% de la población indica que prefieren consumir empanadas en la tarde, específicamente a las 18:00. Estas preferencias de horario pueden estar influenciadas por las costumbres locales y culturales; es posible que los encuestados elijan el horario de las 18:00 al salir del trabajo, para pasar un momento de descanso laboral.

El 29.6% representa a una proporción considerable de la población que optan por disfrutar de las empanadas un poco más temprano en la tarde, a las 16:00. De manera similar, ocurre en este horario, ya que es común tomar un momento para disfrutar de un café con empanadas para satisfacer un antojo o socializar con amigos y colegas.

Además, el 16.9% de la población eligen el desayuno o la hora de la mañana para disfrutar de las empanadas (10:00 am). El 9.9% de en cambio manifiesta que el horario para consumir empanadas es indistinto; es decir, pueden consumirlas a cualquier hora del día porque no tienen una preferencia específica en cuanto al horario de consumo. Mientras que, el 4.2% de los encuestados prefieren consumir las empanadas en horarios de la noche, a las 19:00.

**Figura 15**

Información sexta pregunta



Nota: Información recolectada a través de Google Forms (2023).

En la figura 14 se evidencia que, el 68.3% de la población consideran que el sabor es el factor más importante al elegir empanadas. Por otra parte, el 26.8% prefieren la calidad de las empanadas, lo que indica que un porcentaje significativo de los encuestados valora la calidad del producto al tomar su decisión de compra. Además, el 2.8% de la población prefieren la presentación de las empanadas, porque consideran que la apariencia visual de las empanadas es un factor relevante en su elección.

El 1.4% de la población optan por el servicio al momento de comprar empanadas, esto indica que un porcentaje muy pequeño de los encuestados considera que la atención al cliente y el servicio proporcionado por el establecimiento son factores importantes en su decisión de compra; y finalmente, el 0.7% de la población consideran más importante el precio que tienen las empanadas, que así mismo, representa a un porcentaje muy bajo de la población que priorizan el aspecto económico al elegir comprar las empanadas.

**Figura 16**

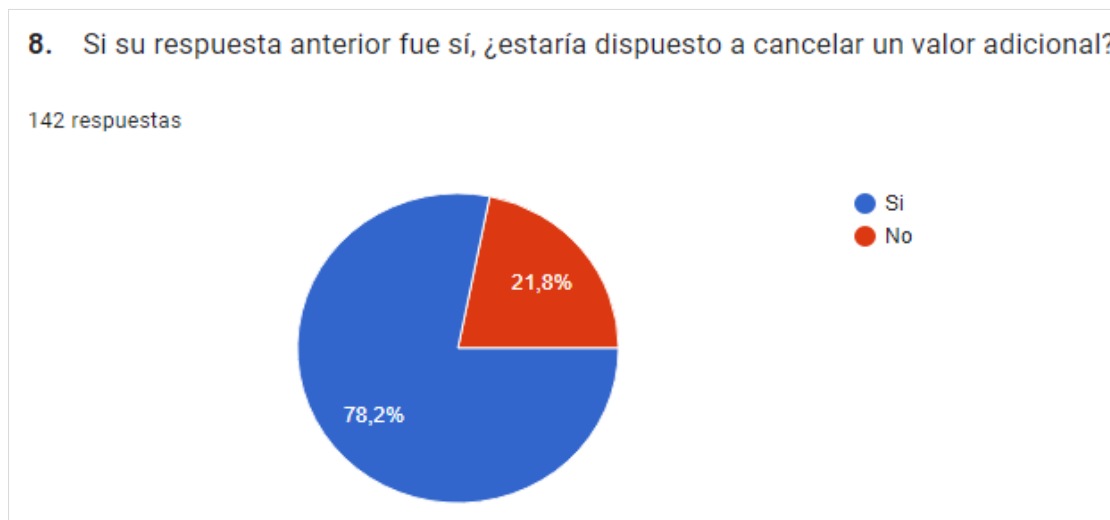
*Información séptima pregunta*



*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

Los resultados presentados en la figura 15 muestran las preferencias de la población en cuanto a la entrega de sus pedidos de empanadas, obteniendo que el 92.3% les gustaría que el pedido de sus empanadas llegue directamente a su lugar de trabajo o domicilio, lo que significa que la gran mayoría de los encuestados prefieren la comodidad de recibir sus empanadas en su ubicación personal, ya sea en su lugar de trabajo o en su hogar, debido a la comodidad y conveniencia a los encuestados. Esto evita que tengan que desplazarse o hacer una parada adicional para recoger su pedido, lo cual puede ser especialmente beneficioso durante los horarios laborales ocupados o cuando se busca ahorrar tiempo y esfuerzo.

Mientras que, el 7.7% restante manifiestan que no les gustaría el pedido a domicilio; este grupo representa a un porcentaje menor de los encuestados que prefieren otras opciones de recogida o compra de empanadas, que pueden incluir el retiro en el local o consumir las empanadas en el lugar de venta.

**Figura 17***Información octava pregunta*

*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

Los resultados presentados en la figura 16 muestran la disposición de la población a pagar un valor adicional por el envío a domicilio de las empanadas, obteniendo que la mayoría, con el 78.2% están dispuestos a pagar una tarifa adicional para recibir sus empanadas en su lugar de trabajo o en su hogar, reconociendo el beneficio y la comodidad que implica la entrega a domicilio. Mientras que, el 21.8% restante prefieren no cancelar ningún costo adicional por el envío a domicilio o lugar de trabajo, debido a que no están dispuestos a asumir un costo adicional por el servicio de entrega a domicilio y pueden optar por otras formas de adquisición de empanadas.

**Figura 18**

*Información novena pregunta*



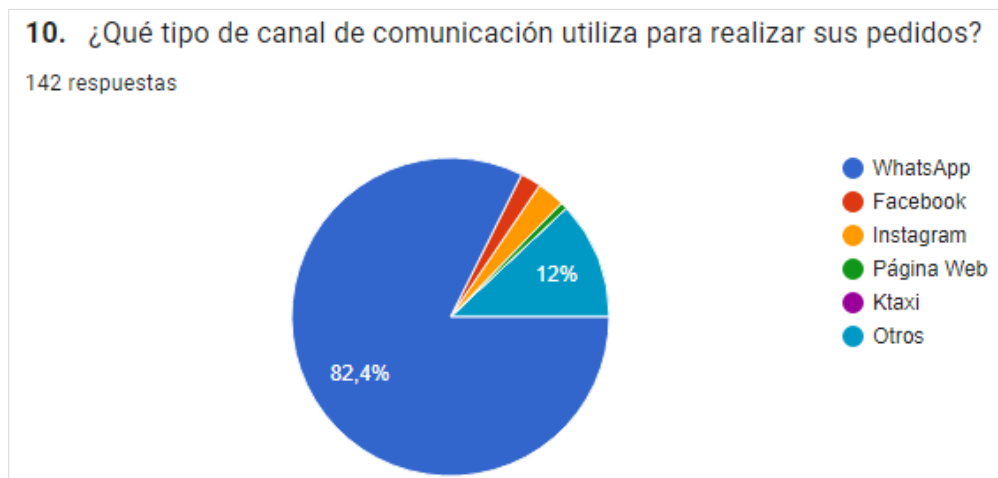
*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

Como se observa en la figura 17, el 64.1% de la población manifiestan que un tiempo de espera de 15 minutos es aceptable y estarían dispuestos a esperar ese período para recibir sus empanadas. En cambio, el 35.9% restante están dispuestos a esperar un tiempo de espera más prolongado de 30 minutos para recibir sus empanadas.

En la actualidad, existe una mayor expectativa de rapidez y eficiencia en los servicios de entrega de alimentos, así también, muchas veces los consumidores tienen una necesidad inmediata de satisfacer su antojo o hambre; Además, hay que considerar que en los horarios de trabajo, los períodos de descanso o tiempo para socializar suelen ser limitados, lo que incrementa la preferencia por recibir las empanadas en un tiempo de espera razonable.

**Figura 19**

Información décima pregunta



*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

Los resultados presentados en la figura 18 muestran los canales de comunicación que utiliza la población para realizar sus pedidos de empanadas, evidenciando que la mayoría de los encuestados que es el 82.4%, prefieren utilizar la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp para comunicarse con el proveedor de empanadas y realizar sus pedidos; debido a que es una de las aplicaciones de mensajería instantánea más populares y ampliamente utilizadas en todo el mundo, haciendo que los encuestados lo consideren como una opción cómoda y conveniente para realizar sus pedidos.

El 12.0% de la población utilizan otros medios para realizar sus pedidos, y optan por canales de comunicación diferentes a WhatsApp, como llamadas telefónicas, correo electrónico u otros servicios de mensajería.

El 2.8% de la población prefieren utilizar Instagram para realizar sus pedidos, esto indica que un porcentaje pequeño de los encuestados elige esta red social como canal de comunicación para interactuar con el proveedor de empanadas y hacer sus pedidos; y finalmente, el 2.1% optan por utilizar Facebook para realizar sus pedidos de empanadas.

**Figura 20**

*Información décima primer pregunta*

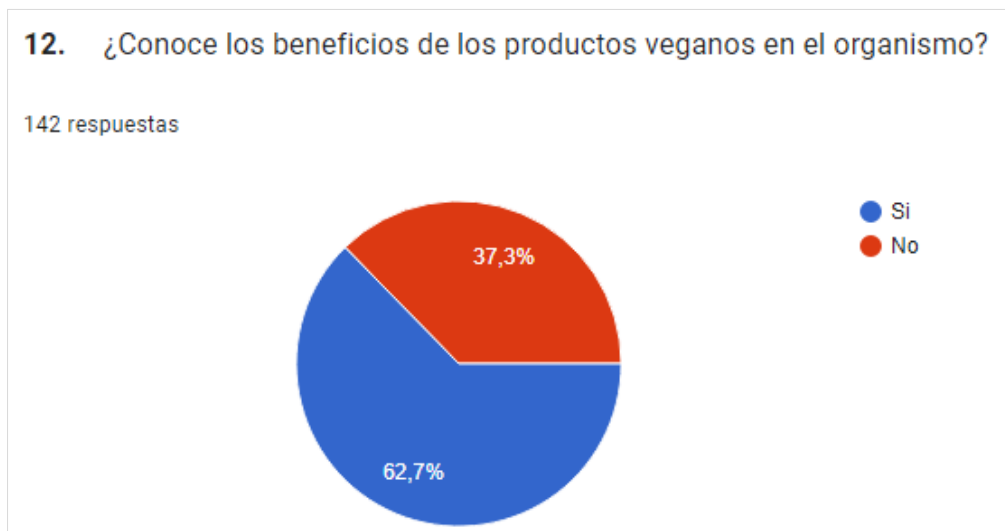


*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

En la figura 19 se presentan los resultados sobre la importancia que tiene para la población conocer los ingredientes que consumiría en las empanadas; estos datos muestran que la gran mayoría (94.4%) valoran la transparencia y la información sobre los ingredientes de las empanadas que están consumiendo. Para ellos, conocer los ingredientes es relevante para tomar decisiones informadas sobre su alimentación y salud. Mientras que, el 15.6% restante de la población no consideran importante conocer los ingredientes de las empanadas; es decir, no le dan tanta importancia a la información sobre los ingredientes y pueden no considerarlo como un factor determinante en su elección de consumo.

**Figura 21**

*Información décima segunda pregunta*



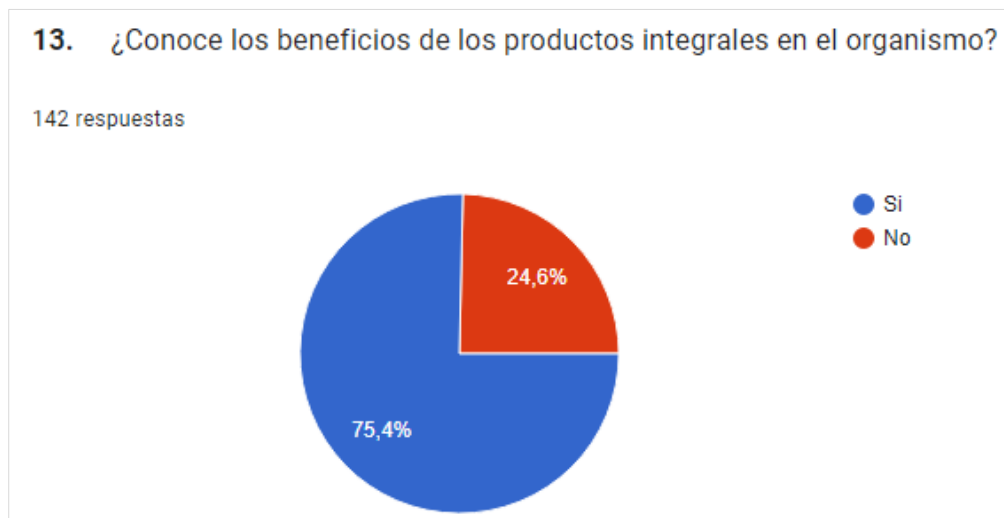
*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

En cambio, en la Figura 21 se muestran los resultados sobre los conocimientos que tiene la población sobre los beneficios de los productos veganos en el organismo; es así que, el 62.7% manifiestan que sí conocen los beneficios de los productos veganos en el organismo; esto indica que la mayoría de los encuestados tienen un conocimiento sobre los beneficios que los productos veganos pueden aportar a la salud y al bienestar del cuerpo, y es probable que estén familiarizados con las ventajas nutricionales, como la reducción del consumo de grasas saturadas, el aumento de la ingesta de fibra y nutrientes de origen vegetal, así como, los posibles impactos positivos en la salud cardiovascular, digestiva y general.

Sin embargo, el 37.3% de la población señalan que no conocen los beneficios de los productos veganos en el organismo, siendo un porcentaje significativo de los encuestados que admiten tener un conocimiento limitado o nulo sobre los beneficios que los productos veganos pueden brindar para la salud.

**Figura 22**

Información décima tercer pregunta



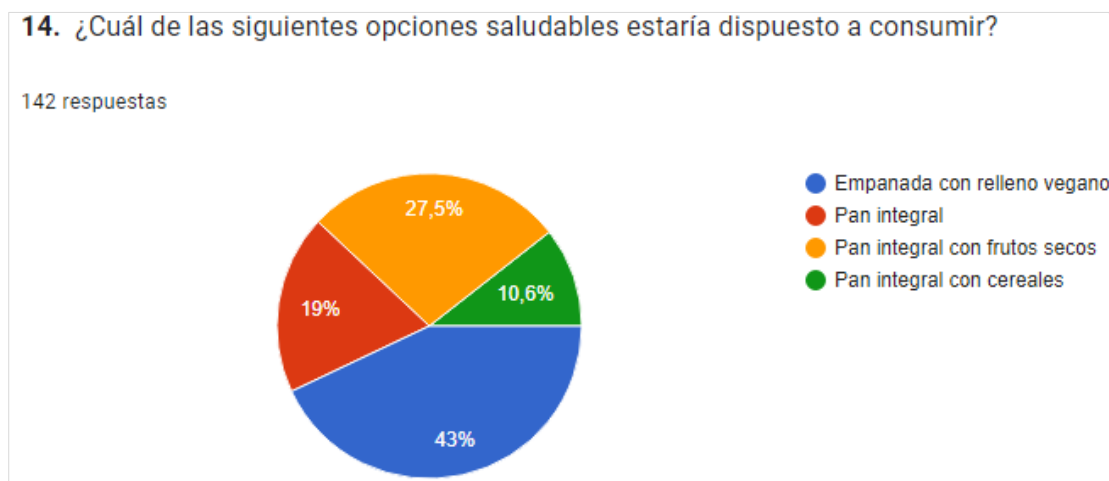
*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

En la figura 21 se presentan los resultados sobre los beneficios de los productos integrales en el organismo; en dicha pregunta, la gran mayoría de la población conformada por el 75.4%, indican que sí conocen los beneficios de los productos integrales en el organismo, lo que significa que están familiarizados con los beneficios que los productos integrales pueden brindar para la salud.

Mientras que, el 24.6% restante de la población señalan que no conocen los beneficios de los productos integrales en el organismo. Este grupo representa a un porcentaje menor de los encuestados que admiten tener un conocimiento limitado o nulo sobre los beneficios que los productos integrales pueden aportar para la salud; es decir, no están al tanto de las diferencias nutricionales entre los alimentos integrales y los refinados.

**Figura 23**

Información décima cuarta pregunta



*Nota:* Información recolectada a través de Google Forms (2023).

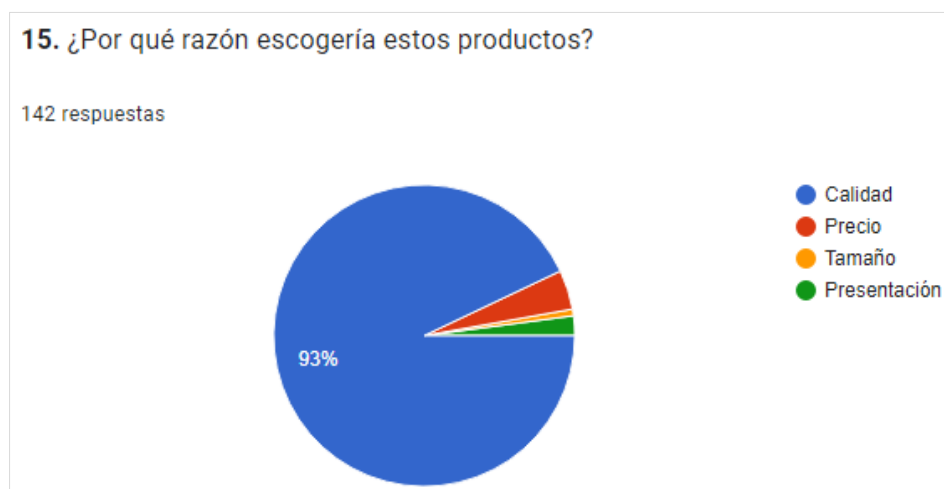
Los resultados presentados en la figura 22 muestran las opciones saludables que la población estaría dispuestos a consumir, obteniendo que una parte significativa (43.0%) está interesada en opciones de empanadas que no contengan ingredientes de origen animal, como carne o productos lácteos, más bien optar por un relleno vegano puede ser una elección relacionada con la salud, la ética animal o las preferencias dietéticas.

Además, el 27.5% de la población prefieren el pan integral con frutos secos, esto sugiere que un porcentaje considerable de los encuestados busca opciones que sean más nutritivas, como el pan integral que se caracteriza por contener más fibra y nutrientes en comparación con el pan refinado, y la adición de frutos secos puede aportar beneficios adicionales para la salud, como grasas saludables y vitaminas.

Por su parte, un grupo más pequeño conformado por el 19.0% de la población prefieren el pan integral sin especificar ingredientes adicionales; y finalmente, el 10.6% de los encuestados prefieren consumir el pan integral con cereales, esto sugiere que un porcentaje menor de los encuestados busca opciones de pan integral que contengan cereales adicionales, lo que puede brindar una mayor variedad de nutrientes y texturas al producto final.

## Figura 24

Información décima quinta pregunta



Nota: Información recolectada a través de Google Forms (2023).

Finalmente, en la figura 23 se observa que el 93% de la población indica que escogería los productos por la calidad, esto indica que la mayoría consideran que la calidad es un factor importante al seleccionar productos. Pueden valorar aspectos como el sabor, la frescura, los ingredientes utilizados y la reputación de la marca o proveedor, infiriendo que la calidad puede ser un indicador clave de la satisfacción del consumidor y puede influir en su experiencia general con los productos.

El 4.9% de la población indica que el precio sería el factor determinante en su elección de productos, esto sugiere que un pequeño porcentaje de los encuestados considera el precio como el factor más relevante al seleccionar productos, por lo que pueden priorizar la accesibilidad económica y buscar opciones más económicas o con mejor relación calidad-precio.

Además, el 2.1% de la población mencionan que la presentación sería un factor motivador para consumir los productos, valorando la apariencia visual y la presentación estética de los productos, como el empaquetado, la presentación en la tienda o los elementos visuales del producto, como influencias importantes en su decisión de compra.

Por último, el 0.7% de la población indica que el tamaño del producto sería un factor motivador para consumirlo, lo que sugiere que pueden priorizar opciones más grandes o más pequeñas según sus preferencias individuales o necesidades específicas.

## Capítulo tres

### Diagnóstico de la situación actual de la empresa

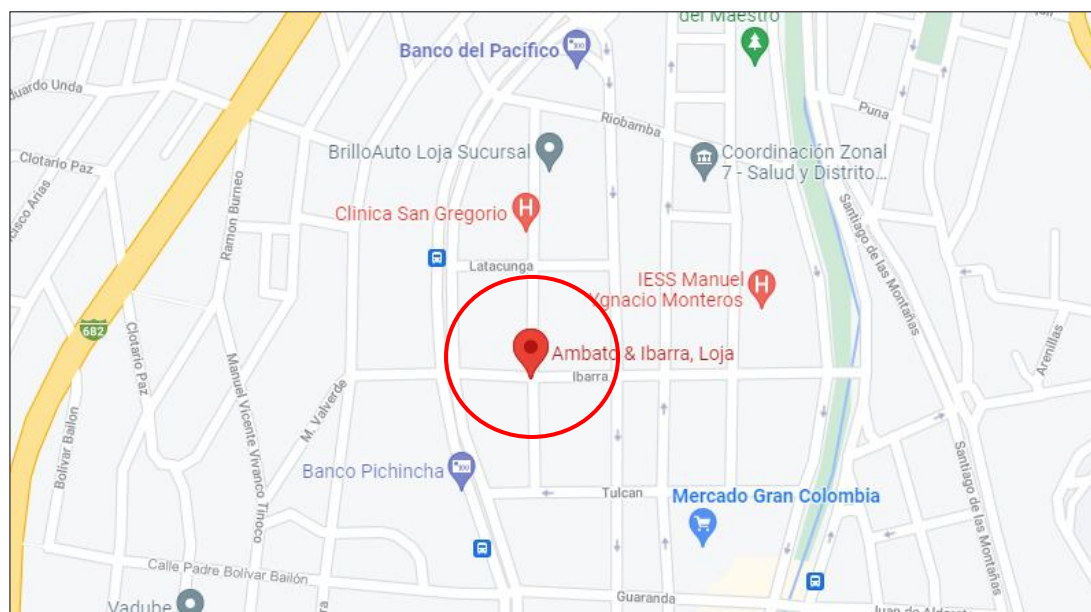
La empresa "Antojitos" nace en la ciudad de Loja en enero de 2020, cuya fundadora del emprendimiento es María Fernanda Cabrera, quien inicia este negocio en enero de 2020, utilizando una receta familiar, heredada de su madre.

#### 3.1 Localización de la empresa

El emprendimiento "Antojitos" se encuentra ubicado en las calles Ambato 75-62 e Ibarra, en la ciudadela Fabiola, perteneciente al centro norte de la ciudad de Loja, cantón de Loja, que se encuentra ubicado al sur del Ecuador, y es el más grande de la provincia. Política administrativamente está dividido en 13 parroquias rurales y seis urbanas, con una extensión territorial de 1.893 km<sup>2</sup> (Municipio de Loja, 2014b).

**Figura 25**

*Ubicación Emprendimiento Antojitos*



*Nota:* Tomado de Google Maps (2022)

El clima en la ciudad de Loja, en la temporada de lluvia es cómodo y nublado y la temporada seca es fresca y parcialmente nublada. Durante el transcurso del año, la temperatura generalmente varía de 9 °C a 21 °C y rara vez baja a menos de 7 °C o sube a más de 23 °C (Municipio de Loja, 2014a).

### 3.2 Actividad Económica

La actividad económica de la Empresa "Antojitos" se registra en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), el mismo que se muestra en la figura a continuación:

**Tabla 10**

*Actividad Económica del emprendimiento Antojitos*

<b>CERTIFICADO DE REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES</b>	
<b>Apellidos y nombres</b> MARIA FERNANDA CABRERA ORTIZ	<b>Número RUC</b> 1103647879001
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Regimen</b> RIMPE – NEGOCIO POPULAR
<b>Fecha de registro</b> 30/03/09	<b>Fecha de actualización</b> 02/03/2022
<b>Jurisdicción</b> ZONA 7 /LOJA /LOJA	<b>Obligado a llevar contabilidad</b> NO
<b>Tipo</b> PERSONAS NATURALES	<b>Agente de retención</b> NO
<b>Domicilio tributario</b>	
<b>Ubicación geográfica</b>	
<b>Provincia</b> LOJA <b>Cantón</b> LOJA <b>Parroquia</b> EL VALLE	
<b>Dirección</b>	
<b>Calle:</b> AMBATO <b>Numero</b> SN <b>Intersección</b> IBARRA Y LATACUNGA	
<b>Actividades Económicas</b>	
PREPARACIÓN Y SUMINISTRO DE COMIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO DE MANERA AMBULANTE. MEDIANTE UN VEHÍCULO MOTORIZADO O CARRO NO MOTORIZADO	
<b>Obligaciones tributarias</b>	
DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES	

### 3.3 Sector productivo al que pertenece

El micro-emprendimiento pertenece al sector secundario, la materia prima con la que trabajan (harina), proviene de su proveedor de confianza y a través de su transformación, elabora empanadas, con relleno de queso, que una vez preparadas y empacadas, son distribuidas en diferentes puntos de venta bajo pedido.

### 3.4 Descripción de la empresa

La fundadora del emprendimiento “Antojitos” es María Fernanda Cabrera, quien inicia este negocio en enero de 2020, utilizando una receta familiar, heredada de su madre; quien tenía ese toque especial en cada plato que preparaba, con dulzura y su enorme capacidad de dar amor, por lo que es recordada hasta la actualidad. La fundadora de “Antojitos” comenta que le encantaba ver a su madre con la batea llena de harina lista para comenzar hacer la masa, siempre estuvo a su lado aprendiendo y colaborando en el proceso de preparación de las empanadas.

Para María Fernanda ha sido todo un reto implementar la receta (ella perdió a su mamá de manera inesperada cuando solo tenía 13 años de edad, lo que le impidió conocer la receta, pero mediante varios intentos por recrear esta receta lo logró, porque conocía del gran sabor de esta receta); sin embargo, su familia se convirtió en el jurado, hasta dar el toque especial característico de las empanadas hechas por su madre, y que ahora sus hijos, familia, amigos y clientes en general, disfrutan con estos productos hechas con el sabor de mamá.

**Misión.** - Satisfacer el paladar de nuestros clientes que buscan un sabor de hogar a través de los diferentes productos hechos con los mejores ingredientes, sin químicos, ni leudantes. Nuestro compromiso es ofrecer un producto confiable y de alta calidad, amigable con la salud y conservando la receta original de mi madre “Teresita Ortiz”, para ayudar a crear en cada familia el calor de hogar único.

**Visión.** - Posicionar nuestra marca y ser la empresa líder en la ciudad de Loja, ser reconocida por el sabor inconfundible de hogar en toda nuestra gama de productos de harina, sin cocer o cocidas para el deleite de nuestros clientes, contar con un equipo humano

competitivo y comprometido a brindar el mejor servicio y la más alta confiabilidad para poder llegar a expandirnos a todas las provincias del Ecuador y sentir la preferencia de nuestros clientes.

**Valores.-** Los valores en los que está creado este emprendimiento son: la honestidad, responsabilidad, credibilidad, respeto, trabajo en equipo y perseverancia.

### 3.5 Productos actuales

La empresa Antojitos se especializa en la comercialización de empanadas de harina típicas de la provincia de Loja. Las empanadas que se ofrecen son preparadas con una mezcla esencial compuesta de harina de trigo, mantequilla, agua mineral, azúcar y sal; siguiendo la costumbre española, las mismas que son rellenas con quesillo (producto de derivado lácteos) y pasas.

Las empanadas se forman a partir de una esfera amasada manualmente, que posteriormente es oprimida hasta lograrla una forma ideal, seguido a esto se procede con el relleno y se cierran cuidadosamente por los dos extremos de la masa con la yema de los dedos formando los “churos”.

#### 3.5.1 Descripción del producto

La descripción del producto que ofrece el emprendimiento Antojitos, se muestra a continuación:

**Tabla 11**

*Descripción del producto del emprendimiento Antojitos*

CARACTERÍSTICAS	IMAGEN
<p><b>Categoría:</b> Alimentos  <b>Producto:</b> Empanadas  <b>Mercado de producción y comercialización:</b> Ciudad de Loja  <b>Marca:</b> “Antojitos”  <b>Slogan:</b> Empanadas hechas con el amor de mamá.  <b>Presentaciones:</b> Paquetes de 10 unidades.  <b>Relleno del producto:</b> Quesillo y quesillo con pasas</p>	

**Componentes:** Masa de harina de trigo, relleno de quesillo, agua mineral, especias.



**Logo:** El logo de la empresa se presenta a continuación.

**Figura 26**

*Logo de la empresa Antojitos*




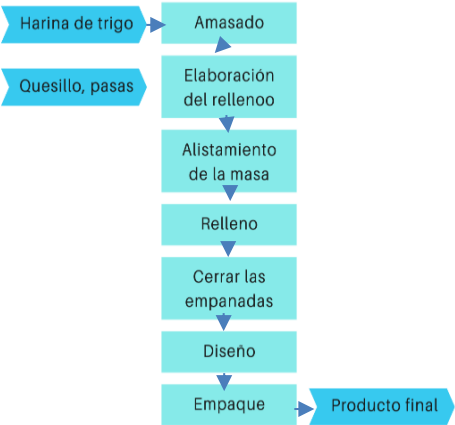
*Nota:* Tomado de la empresa Antojitos

### 3.5.2 Sistema de Producción

El proceso a seguir para obtener la producción de empanadas, se muestra a continuación:

**Tabla 12**

*Formato de caracterización de procesos*

		PROCESO: Elaboración de empanadas de harina	
		RESPONSABLE DEL PROCESO: María Fernanda Cabrera	
		OBJETIVO: Obtener ingresos económicos	
		CONTROLES: Nicole Celi	
ENTRADA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Materia prima como: harina de trigo, queso, pasas, polvo de hornear, levadura, sal, aceite, agua, relleno.</li> <li>Material para empaqueo: bandejas cubiertas con plástico microfilm.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Abastecimiento de productos.</li> <li>Amasado.</li> <li>Elaboración de relleno.</li> <li>Alistamiento de masa.</li> <li>Relleno.</li> <li>Cerrado de la masa.</li> <li>Diseño de las empanadas.</li> <li>Empaque.</li> <li>Venta y Distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empanadas fritas.</li> <li>Empanadas por freír.</li> </ul>
RECURSOS:			
HUMANOS		FÍSICOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ing. María Fernanda Cabrera / Gerente propietaria, encargado de las compras y preparación del producto</li> <li>Ing. Richard Celi / distribución del producto</li> <li>Nicole Celi / Ayudante de la preparación y empaque de empanadas</li> <li>Juan Diego Celi / Empaque de empanadas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cocina y campana extractora de olores</li> <li>Horno</li> <li>Sartenes, escurridores de aceite, utensilios de cocina</li> </ul>	
INDICADORES			
En una hora se realizan 40 cantidad de empanadas En un día de trabajo de venden 15 bandejas de empanadas		Las empanadas que más se venden son: queso con pasas	

### 3.5.3 Presentación

Las empanadas se ofrecen en bandejas de 10 unidades, y el estado de preparación (cocción) depende de la preferencia del cliente, puede ser distribuidas fritas o lista para freír, y son acompañadas por un recipiente pequeño que contiene azúcar, que es utilizado de manera tracional para rocear las empanadas al momento de servirse.

**Figura 27**

*Presentación de las empanadas Antojitos*



*Nota:* Tomado de la empresa Antojitos

### 3.5.4 Canales de distribución y venta

La propia empresa se encarga de hacer llegar su producto al cliente final sin intermediarios ya sea en su domicilio o lugar de trabajo.

Recibe los pedidos por celular y se encarga de hacer la entrega en un vehículo particular propio de la empresa. También, en algunos casos envían los pedidos por radio taxi, en especial los fines de semana, cuando el número de pedidos excede su capacidad de entrega, el costo lo cubren los clientes por el valor de \$1.50 dólares.

Los pedidos solo son entregados en los sectores céntricos de la ciudad, barrios que no están muy alejados. El tiempo promedio de entrega de los pedidos es de 30 a 45 min dependiendo del sector.

**Figura 28**

*Distribución directa de los productos empresa Antojitos*



**3.5.4.1 Mercados actuales.** Desde el mes de marzo de 2023 hasta la actualidad, los productos son vendidos para llevar; es decir, para entrega a los domicilios y en oficinas de la ciudad y a la ciudadanía en general, de manera principal a los barrios céntricos de la ciudad como: San Sebastián, Perpétuo Socorro, El Valle, Sector del Parque Infantil, Los Molinos, entre otros.

Las instituciones financieras son parte importante en el desarrollo de “Antojitos”, porque nos representa un buen número de ventas semanales.

**Tabla 13**

*Mercados actuales*

Empresa	Ventas	COSTO POR UNIDAD	TOTAL
Banco de Loja	55	0.50	27.50
Banco del Austro	20	0.50	10.00
Banco Pichincha	45	0.50	22.50
Banco de Guayaquil	18	0.50	9.00
Consejo de la Judicatura	15	0.50	7.50
Fiscalía	12	0.50	6.00
Domicilios céntricos de la ciudad	60	0.50	30
<b>TOTAL</b>	<b>225</b>	<b>3.5</b>	<b>112.50</b>

La comida rápida tiene una extraña facultad de conquistar con sus sabores, frituras y textura, las empanadas tienen su encanto pero, a pesar que no son tan nutritivas, las siguen consumiendo con cierta frecuencia, buscando un precio asequible

**Tabla 14***Productos vendidos por semana y mes*

Producto	Valor	Bandeja/día	Bandeja/semana	Bandeja/mes
<b>Empanadas de queso</b>				
Fritas	5.00	4	16	64
Para freír	6.50	2	8	36
<b>Empanadas de queso/pasas</b>				
Fritas	5.50	4	16	64
Para freír	7.00	2	8	36

La mayoría de ventas se las realiza en los meses de julio, agosto por ser tiempo de vacaciones y las mamás prefieren servirse un café con una empanada sin complicaciones; y en el mes de diciembre, por las festividades y novenas religiosas existentes en estas fechas, por lo que siempre piden un aperitivo para dichos eventos.

### 3.6 Stakeholders

Los *stakeholder* del emprendimiento "Antojitos" se muestran a continuación:

**Tabla 15***Stakeholder del emprendimiento Antojitos*

Stakeholder	Descripción
Clientes	Aquellos que compran y consumen las empanadas de la fábrica, Como Banco de Loja, Banco Guayaquil, entre otros.
Proveedores	Quienes proporcionan los ingredientes necesarios para la producción de las empanadas, como la harina, queso, la carne, entre otros. Como el Gran Akí
Competidores	Otras fábricas o negocios que producen y venden empanadas de harina de trigo: Como empanadas de viento.
Empleados	Aquellos que trabajan en la producción de las empanadas (cocineros, ayudante, entre otros).
Socios tecnológicos	Aquellos que brindan tecnología y herramientas a la fábrica, como K-taxi.
Instituciones Públicas	El Municipio de Loja, Cuerpo de Bomberos, SRI que regula los permisos e impuestos del local.

Los Stakeholder del emprendimiento lo conforman de manera principal los clientes, proveedores, competidores, empleados, socios tecnológicos e instituciones públicas.

Además, se llega a los clientes mediante publicidad en redes sociales, por {manejo de redes sociales se paga \$50.00 dólares mensuales (desde enero a diciembre 2022), cuyas redes sociales principales son:

- **Facebook:** Antojitos
- **Instagram:** @antojitos\_loja
- **Google:** antojitos\_lojabymarifer

### Recursos actuales



Los recursos actuales con los que cuenta el emprendimiento esta conformado de la siguiente manera:

**Recursos físicos:** como materiales, equipos: cocina, campana extractora de olores, sartenes, escurridores de aceite, utensilios de cocina, tanque de gas.

**Tabla 16**

*Recursos físicos*

Tipo de recurso	Imagen	Características
Cocina y campana extractora de olores		Cocina empotrada con extractor de olores.

Horno		Horno para calentar las empanadas
Sartenes, escurridores de aceite, utensilios de cocina		Utilizados para freir las empanadas
Vehículo		Lo utilizan para entregar los pedidos en el centro de la ciudad de Loja.

**Recursos humanos:** La empresa está constituida por sus cuatro miembros familiares, los mismos que se encargan de la preparación, empaque, distribución y publicidad.

Ing. María Fernanda Cabrera / Gerente propietaria, encargado de las compras y preparación del producto

Ing. Richard Celi / distribución del producto

Nicole Celi / Ayudante de la preparación y empaque de empanadas

Juan Diego Celi / Empaque de empanadas

**Recursos económicos:** los recursos utilizados para la elaboración de las empanadas provienen de los ahorros familiares, y de la ganancia de la venta de los productos.

### 3.7 Precio de comercialización

Los precios de las empanadas en la empresa Antojitos oscilan entre 0.25 y 0.30 dólares, conforme se detalla a continuación:

**Tabla 17**

*Gastos fijos*

N°	Descripción	Proveedor	Cantidad	Frecuencia de compra	V.U	V.T.
1	Harina de trigo	Gran Akí	66 kg	Mensual	\$1.81	\$119.5
2	Sal	Gran Akí	2 kg	Mensual	\$0.80	\$1.60
3	Azúcar	Gran Akí	5 kg	Mensual	\$4.60	\$4.60
4	Azúcar glass	Gran Akí	3kg	Mensual	\$1.00	\$3.00
5	Polvo de hornear	Gran Akí	1 kg	Mensual	\$4.50	\$4.50
6	Mantequilla	Gran Akí	2000g	Mensual	\$2.15	\$8.60
7	Naranjas	Gran Akí	50	Mensual	\$0.08	\$4.00
8	Agua mineral	Gran Akí	2 -3lt c/u	Mensual	\$1.95	\$3.90
9	Quesillo	Frigorífico	20 lb	Mensual	\$2.00	\$40.00
10	Pasas	Gran Akí	3 lb	Mensual	\$1.20	\$3.60
11	Orégano	Gran Akí	1 Kg	Mensual	\$1.80	\$1.80
12	Aceite	Gran Akí	8 lt	Mensual	\$14.50	\$29.00
13	Bandejas	Gran Akí	12 paq	Mensual	\$1.25	\$15.00
14	Plástico microfilm	Gran Akí	3 rollos	Mensual	\$2.75	\$8.25
15	Lavavajilla	Gran Akí	1000gr	Mensual	\$2.75	\$2.75
16	Desinfectante	Gran Akí	1 lt	Mensual	\$1.40	\$1.40
17	Etiquetas	Imprenta	300	Mensual	\$20.00	\$60.00
18	Internet	TV CABLE		Mensual	\$28.00	\$28.00
19	Publicidad			Mensual	\$50.00	\$50.00
20	Servicio de taxi	K-taxi		Mensual	\$1.50	\$22.50
21	Agua	Serv. púb	1	Mensual	\$15.00	\$15.00
22	Energía eléctrica	Serv. púb	1	Mensual	\$20.00	\$20.00
TOTAL						\$ 454.00

**Tabla 18**

*Gastos variables*

Cantidad	Insumos	Periodo	Total
1 unidad	Cilindro de gas	15 días	\$ 3.20
Ayuda de un familiar	Pago por ayuda	15 días	\$ 20.00
TOTAL			\$ 23.20

Los costos fijos de las empanadas son de \$ 454.00 dólares, esto sumado a los costos variables de \$ 23.20 dólares, que se utiliza para la compra de materia prima, da un total de \$ 477.20 dólares, si a este valor se lo divide para las 2480 empanadas que se vende al mes, se obtiene un valor de \$ 0.19 dólares/empanada, que es el costo de producción, conforme se muestra a continuación:

COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES

$$\text{\$ } 454.00 \quad + \quad \text{\$ } 23.20 \quad = \quad \text{\$ } 477.20$$

$$= \text{\$ } 477.20 / 2480 \text{ (empanadas vendidas/mes)}$$

$$= \text{\$ } 0.19 \text{ centavos/empanada}$$

Finalmente, el precio de comercialización de cada empanada es de \$0.50 dólares, dando una ganancia mensual de \$ 762.80 dólares.

### 3.8 Análisis del entorno

Para estudiar el entorno se usarán una serie de herramientas que ayudará a conocer la situación a la que se enfrenta la empresa que se pretende innovar, así como a conocer la competencia directa a la que ésta se enfrenta (Morales, 2019).

#### 3.8.1 Macroentorno: Análisis PESTEL

En el entorno se pueden encontrar factores externos que son relevantes en la planeación estratégica desde el análisis PESTEL, que se expresan en las dimensiones políticas, jurídicas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales; estos factores se generan e influyen de manera directa a la empresa en sus procesos, planeación y objetivos (Trenza, 2020).

##### 3.8.1.1 Factores Políticos

- **Proyecto de “Ley de Creación de Oportunidades”**

El presidente de la República, Guillermo Lasso, anunció los beneficios del proyecto de “Ley de Creación de Oportunidades”; que es una herramienta de amplio alcance, que cuenta con grandes pilares para reconstruir sólidamente la economía nacional, a través de decisiones determinantes para generar cambios y resultados favorables para la nación, que perduren en el tiempo especialmente en beneficio de quienes se han visto más afectados en

su economía debido a la pandemia y a la mala administración de recursos de gobiernos anteriores (Gobierno del Encuentro, 2021)

El panorama financiero actual del país con cifras reales que se busca cambiar son: la deuda pública que alcanza los USD 63.000 millones, equivalente al 63 % de la economía; y el déficit fiscal está en los USD 7.000 millones. En el plano laboral 5.8 millones de personas actualmente no cuentan con trabajo fijo y cada año entre 140.000 y 200.000 jóvenes engrosan el ejército de desempleados porque no tienen una oportunidad (Gobierno del Encuentro, 2021).

En el proyecto de “Ley de Creación de Oportunidades” se toma en cuenta la simplificación del sistema tributario, es decir, se eliminarán impuestos que no tienen sentido y que dificultan la vida de los ciudadanos, especialmente de las clases populares, por lo que no subirá el Impuesto al Valor Agregado (IVA), ni el precio del gas de uso doméstico (Especial, 2021). Con la información que antecede se puede concluir que la posición del gobierno está enfocado a impulsar la producción a través de leyes que incentivan y fomentan los emprendimientos.

- **Ley Orgánica de Emprendimiento**

El Reglamento a la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación emitido por la Presidencia de la República, a través del Decreto Ejecutivo 1113 de 27 de julio de 2020, establece las normas y disposiciones para la aplicación de la Ley, que crea las condiciones adecuadas para fomentar en el país un ecosistema de nuevos proyectos productivos e innovadores, ya que con un índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de 36,7, Ecuador es el país más emprendedor en economías con ingresos medios. Entre los beneficios que incluye el nuevo marco normativo para el emprendimiento está el acceso a servicios y fondos financieros de inversión pública que, entre otros aspectos, serán publicados en la Guía Nacional de Emprendimiento que tendrá como base la información de los diferentes actores del ecosistema emprendedor y será de fácil acceso al público a través de medios digitales (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

Podemos concluir que esta ley va a permitir la caracterización de los emprendimientos para brindarles mejores apoyos institucionales, asimismo brindará el acceso a servicios preferenciales previstos en la Ley, como la verificación y validación de los proyectos que postulen a fondos de riesgo y el acceso, a descuentos diferenciados en permisos de funcionamiento, notificaciones sanitarias, certificaciones de buenas prácticas de manufactura, en los servicios que ofrece el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales.

### **3.8.1.2 Factores Económicos**

- **Canasta Básica**

La Canasta Familiar Básica (CFB) es un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tipo compuesto por cuatro miembros con 1,6 perceptores de ingresos, que ganan la remuneración básica unificada (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2022).

La canasta básica llegó a USD 754,17 en agosto de 2022, el valor más elevado dentro del registro histórico del INEC. El aumento de los precios de la canasta básica se ha vuelto una de las principales preocupaciones de los ecuatorianos. La mayor inflación, sobre todo de la canasta básica, aparece en el tercer lugar de los problemas que inquietan a la población de Ecuador, solo por detrás de la inseguridad y el desempleo (INEC, 2022).

Está en vigencia el salario básico unificado de 450 dólares fijado por el Gobierno Nacional. El reciente incremento de 25 dólares es representativo para el segmento de emprendedores que tras un año 2022 en que se potenció la reactivación pos- COVID tiene el desafío de, al menos, mantener operativo a su personal y evitar sumarse a indicadores que registra que un emprendimiento no sobrepasa el umbral de 42 meses en el país (INEC, 2022).

El salario, que para los trabajadores sigue siendo insuficiente cuando la canasta básica se ubicó en 761.14 dólares a noviembre de 2022, no es el único desafío para quienes ya temen que cambiar sus modalidades a servicios prestados o en el peor de los casos reducir su fuerza laboral por los costos de producción (Coba, 2022).

En conclusión podemos decir que en torno a la inflación, lo que más inquieta a los emprendedores es el alza de precios de la canasta básica. La inflación está erosionando el poder adquisitivo de los hogares, lo que provocaría una disminución en sus ventas.

- **Producto interno bruto**

El producto interno bruto (PIB) es una medida del valor de la actividad económica de un país. Básicamente calcula cuál fue la producción en bienes y servicios que se hizo en un periodo de tiempo específico, generalmente en un trimestre o en un año, en las fronteras de un país. Luego de la desaceleración económica durante el segundo trimestre de 2022 generada por los efectos perjudiciales de las paralizaciones del mes de junio, la economía ecuatoriana creció en 3,2% en el tercer trimestre de 2022 con relación al mismo período de 2021, lo que refleja una recuperación de las actividades productivas (Sánchez et al., 2020).

El crecimiento interanual de la economía respondió al incremento del Consumo de los Hogares en 3,8%, del Gasto del Gobierno en 2,0%, de la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) en 1,0% y de las Exportaciones en 0,1%, mientras que las Importaciones decrecieron en 0,4%. El Producto Interno Bruto (PIB) real correspondiente al tercer trimestre de 2022 se encuentra en niveles cercanos a los registrados en el tercer trimestre de 2019 (período pre-pandemia). Adicionalmente, el Consumo de los Hogares alcanzó un récord histórico de USD 11.807 millones en términos reales, convirtiéndolo en un elemento fundamental para la recuperación sostenida de la economía ya que representa más del 65% del PIB. Este incremento respondió al aumento de los créditos de consumo y los flujos de remesas (Sánchez et al., 2020).

Podemos concluir que cuando aumentan el gasto, el consumo y la inversión es decir, cuando aumenta el PIB, se suele desencadenar un efecto positivo en la economía, ya que estos aumentos hacen crecer los ingresos de la empresa, las familias y las administraciones, las cuales tendrán más capital para invertir y crear empleo. Lo que de nuevo hace crecer el consumo y el gasto.

**3.8.1.3 Factores socioculturales.** El Ecuador es un país con una población cerca de los 15 millones de habitantes, con un ritmo de crecimiento menor al de décadas pasadas y con cambios importantes en la composición de sus hogares. La reducción en la velocidad de crecimiento poblacional puede deberse a varios factores, resaltando el de la reducción del número de hogares, la decisión de tener menos hijos por hogar y la desorganización de los hogares debido a la migración (Acurio et al., 2021)

- **Migración**

Ecuador superó los 100 mil migrantes que han salido del país en el año 2022. El investigador Jacques Ramírez, con cifras del INEC, confirmó esta cifra y agregó que el país llegó a la cifra de 188.000 (saldo migratorio) entre el 2021 y 2022. “Vivimos una segunda ola migratoria en lo que va el siglo XXI”, mencionó en su cuenta de Twitter (Ramírez, 2022).

En septiembre de 2022, un total de 21.000 personas salieron del país. Mientras que de enero a diciembre de 2021, salieron del país 81.000 ecuatorianos. En estas cifras, no se tomaron en cuenta a los ecuatorianos que abandonaron el país de manera ilegal (Beltrán, 2022).

Por lo que podemos concluir que la migración causa un gran impacto económico. Las remesas enviadas por los migrantes suponen un importante rubro en la economía del país, reduciendo la pobreza y mejorando la calidad de vida de la población que se queda. Además, estos datos reflejan una tendencia preocupante de migración masiva que puede tener implicaciones significativas para Ecuador, tanto en términos de pérdida de talento y recursos humanos como en el impacto social y económico. Es importante que las autoridades ecuatorianas tomen medidas para abordar las causas subyacentes de la migración y brinden oportunidades y condiciones adecuadas para que las personas decidan quedarse en el país.

- **Bono demográfico**

El bono demográfico es un periodo en el que la población en edad de trabajar es mayor a la de los niños y adultos mayores; este bono contribuye de manera importante a la economía de un país. Este bono no significa automáticamente más ingresos o bienestar sino solamente

un potencial de crecimiento que puede o no materializarse, siendo una ventana de oportunidad que el país puede o no aprovechar, o que puede aprovechar en distintos grados (Secretaría Nacional de Planificación, 2022).

Los seis millones de personas menores de 20 años de edad actualmente en el Ecuador representan el 40% de la población (llegaron a ser el 55% en 1970) pero a fines de siglo serán solamente el 20%. Hacia el año 2040 perderán su condición de ser el grupo mayoritario cuando su número sea superado por el de los dos grupos generacionales que le preceden. Y en el año 2070 el grupo de menores 20 años será incluso superado por el de mayor edad (60 años y más), el cual al final del proceso será el predominante con alrededor del 30% de la población ecuatoriana (Sistema Nacional de Información, 2014).

Podemos concluir que el Ecuador presenta un bono demográfico negativo que está a punto de afectar a las finanzas públicas ecuatoriana y que es un reto importante a enfrentar a tiempo y con políticas apropiadas. Estas proyecciones demográficas plantean desafíos importantes para Ecuador en términos de planificación social, económica y de bienestar., por lo que es fundamental que el país se prepare para estos cambios demográficos, desarrollando políticas y programas que promuevan un envejecimiento saludable, la inclusión de los jóvenes en la fuerza laboral y la inversión en educación y capacitación para garantizar un desarrollo sostenible en el futuro.

- **Educación**

La educación en Ecuador presenta un descenso de estudiantes matriculados en este último lustro. Así para este periodo lectivo, que comprende los años 2022-2023, hubo en total 4'320.332 estudiantes matriculados en Inicial, Educación General Básica y Bachillerato. La cifra abarca a instituciones fiscales, fiscomisionales, particulares y municipales, con corte al 1 de septiembre de 2022. Y es menor con respecto a la registrada en el periodo 2018-2019, que tuvo 4'473.021 alumnos (Pinos, 2022).

La ministra de Educación, María Brown, señaló que aún no se puede hacer una evaluación concreta, ya que las matriculas extraordinarias se darán durante todo el año, lo que aumentará y modificará el número de estudiantes matriculados. Sin embargo, en unas

dos o tres semanas se tendrán cifras más claras. “No vale señalar el abandono. Lo que podríamos hablar es de exclusión de unos estudiantes que no estaban o que todavía no están” (Machado, 2021).

Para la docente Mayra Pinos hay distintos factores que ocurren para que los niños o jóvenes dejen de estudiar en el país. Un factor es la pandemia del COVID-19, que afectó gravemente la economía de varias familias a partir de marzo de 2022, y otro factor es la migración, y según la última encuesta del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (Ineval), 61% de estudiantes en el país ha enfrentado dificultades económicas en sus hogares. Un problema que, para los organismos internacionales, aumenta la deserción escolar (Pinos, 2022).

Estos desafíos en la educación requieren una atención especial por parte de las autoridades para garantizar el acceso y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo. Es necesario implementar medidas que aborden las dificultades económicas de las familias, así como desarrollar estrategias para mitigar los efectos negativos de la pandemia y promover una educación inclusiva y de calidad en Ecuador.

**3.8.1.4 Factores Tecnológicos.** En el sector de restaurantes y de locales de venta de alimentos y bebidas, se ha ido observando que la tecnología, en muchos casos es el factor diferenciador frente a la competencia, ya que a través de esta es posible optimizar procesos, mejorar servicios o contar con la información correcta en el momento adecuado, es por esto, que la tecnología está presente en este sector, desde los implementos de cocina, hasta el sistema de facturación o el menú mismo (Cabrera y Hernández, 2014).

- **Equipos Ecológicos**

En cuanto a las tecnologías que están siendo reconocidas en el sector, se encuentran los equipos amigables con el medio ambiente, que en general usan etiqueta EnergyStar, que significa que pueden generar ahorros de energía hasta del 35%. Por otra parte, para la conservación de la comida, también están sonando tendencias de ultra congelación y cocción rápida (Rosales y Velásquez, 2016).

En Estados Unidos se desarrolló un sistema tecnológico que permite saber el estado de los alimentos en cualquier momento, sin importar el envase en que se encuentren, a esta tecnología se le llamó “Intellex Freshness Management”, significando en español, Gestión de frescura. Este desarrollo permite al sector de alimentos y restaurantes siempre ofrecer productos frescos y además con buen sabor que permitan al usuario sentirse satisfecho con la calidad de los productos (Rosales y Velásquez, 2016).

Además, se inventó un sistema que permite saber en qué calidad está el aceite para todos aquellos establecimientos que incluyen en su oferta productos fritos, de manera que puedan reutilizar el aceite sin sacrificar la calidad del producto, lo anterior se logra a través de una probeta que a través de una escala de colores, si el aceite ha tenido algún cambio tras su repetido uso que pueda afectar la calidad del producto (Alarcón y Romero, 2021).

Estos avances tecnológicos en el sector alimentario tienen como objetivo mejorar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad de la industria. Se espera que estas innovaciones continúen evolucionando y contribuyendo al desarrollo de soluciones cada vez más eficientes y amigables con el medio ambiente en el ámbito de la alimentación.

- **Sistemas Contables**

Finalmente, por el lado de sistemas contables, para el manejo de restaurantes o de locales de venta de alimentos, se encuentran sistemas de software y hardware que son una herramienta de fácil de manejo, permitiendo integrar facturación, manejo de servicios, entre otros (Alarcón y Romero, 2021).

En conclusión al utilizar un adecuado sistema contable en el emprendimiento se estará optimizando el tiempo y reduciendo los costos.

**3.8.1.5 Factores Legales.** Todo establecimiento que requiera laborar vendiendo comida debe realizar un trámite que le otorgará el permiso de funcionamiento al establecimiento categorizado como restaurante o cafetería, donde se elaboran, expenden y/o sirven alimentos preparados, alimentos de elaboración rápida o precocinada, pudiendo ser fríos y/o calientes que requieran poca preparación; este permiso lo otorga la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, 2022).

Para las personas naturales o jurídicas que hayan inscrito el RUC o RISE en el Servicio de Rentas Internas (SRI), para realizar actividades económicas relacionadas con la venta de comida o servicios de alimentación en general, deberán obtener los siguientes permisos del funcionamiento:

- Patente municipal
- Licencia única de actividades económicas (luae)
- Permiso de funcionamiento del ministerio del interior o p.a.f. (permisos anuales de funcionamiento)
- Permiso de funcionamiento de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (ARCSA)
- Registro de alimentos y bebidas en el ministerio de turismo (según categorización)
- Registro turístico .

Estas normas, se deben cumplir para proteger la salud del consumidor y de los trabajadores del establecimiento (ARCSA, 2022).

En conclusión, es responsabilidad de los propietarios de los establecimientos asegurarse de cumplir con todos los requisitos legales y obtener los permisos correspondientes. Esto no solo contribuye a la protección de la salud pública, sino que

también brinda confianza y seguridad a los consumidores, lo cual es fundamental en la industria de la alimentación.

- **Registro Nacional de Emprendimiento**

Ecuador tiene una Tasa de Actividad Emprendedora de 36,2 %. Significa que 3,6 millones de personas estuvieron involucrados en la puesta en marcha de un negocio. En el país hay 6378 emprendimientos y de estos el 80 % se enfoca en productos . Así lo detalla el Registro Nacional de Emprendimiento, este registro significa una inscripción formal de los emprendimientos. Hay un 4.53 % que está enfocado en servicios profesionales como asesoría, contables, abogados. También hay el 1.22% en servicios para eventos y el 1.19% a las actividades de turismo. De los 6378 emprendimientos registrados, 3583 tienen como representante legal a mujeres y 2975 a hombres (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca MPCEIP, 2021).

Además, Ecuador presentó una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de 36,2 %, superior a la del 2017 que fue de 29,62 %. Esto significa que alrededor de 3,6 millones de habitantes estuvieron involucrados en la puesta en marcha de un negocio (MPCEIP, 2021).

Estos datos reflejan un ambiente propicio para el emprendimiento en Ecuador, con un crecimiento constante en la actividad emprendedora, lo que es importante para el desarrollo económico del país, ya que los emprendimientos generan empleo, impulsan la innovación y contribuyen al crecimiento sostenible. Sin embargo, el apoyo continuo a los emprendedores, especialmente a las mujeres emprendedoras, es esencial para fomentar aún más el espíritu empresarial en Ecuador y aprovechar todo su potencial como motor de la economía y el progreso social.

### **3.8.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter son necesarias incorporarlas en esta tesis porque permitirán evaluar 5 factores que podrían afectar de manera positiva o negativa a la empresa. Además, conocer cuáles son los productos que serán competencia directa de la empresa Antojitos.

Los proveedores y los competidores serán analizados en cuanto a los riesgos que representan para el negocio. Mientras que con los clientes se buscará estrategias para que las empanadas sean aceptadas por los consumidores.

### **1. Rivalidad entre los competidores**

La aplicación de esta herramienta permitirá tener un enfoque global del emprendimiento, en las distintas instancias propuestas por Porter, el estudio de estos parámetros conseguirá obtener una visión de lo que va hacer el nuevo Modelo de Negocio de la Empresa Antojitos en la ciudad de Loja.

La rivalidad entre los competidores es de impacto alto, en la ciudad de Loja se registra un gran numero de locales de venta de alimentos (36.8% según INEC, 2011), referente a empanadas que brindan los mismos productos con calidad excelente.

La empresa Antojitos en sí tiene una demanda media en relación a los competidores (2480 empanadas vendidas/mes). Debido a que el mercado alimenticio ofrece a los consumidores una variedad de empanadas, que son agrado del cliente. A diferencia de la empanada de la empresa "Antojitos" elaborada con un tipo de masa a base de una receta familiar exclusiva. El producto en mención ofrece a su mercado objetivo un producto con un sabor diferente y totalmente fresco.

### **2. Amenaza de nuevos competidores**

Las empresas de servicio de cafetería tienen una amenaza de entrada relativamente alta, porque muchos negocios competidores no requieren de una gran inversión, de tecnologías avanzadas o de personal altamente especializado (Chicaiza, 2013)

- 1.- Para la prestación de servicios de cafetería no se requiere realizar una producción a gran escala.
2. Diferenciación del producto
3. Identidad de marca, para competir en este mercado no se requiere tener una gran identidad de marca, ya que las empresas buscan calidad de servicio y precios.

4. Acceso a los clientes, para iniciar las actividades de venta de empanadas no se requiere contar con una cartera preestablecida, ya que el acceso a los clientes resulta relativamente fácil.
5. Acceso a Proveedores, para la elaboración de las empanadas se requiere, de harina, mantequilla azúcar, etc. los cuales son fáciles de conseguir, y de bajo costo. Sin embargo para adquirir productos de buena calidad e higiénicos existe ya un número limitado de proveedores, los cuales tiene precios más altos, como es el caso de Supermaxi, Aki.

### **3. Amenaza de productos sustitutos**

Éstos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria pero por medios diferentes. Los productos sustitutos de las empanadas en la ciudad de Loja, dependen del horario del día; es decir, en el horario de la mañana de 06H00 a 12H00, las empanadas a manera de desayuno pueden ser reemplazadas por bolones, sánduches, humitas, tortillas de verdes y pasteles, mientras que en el horario de tarde y la noche, es decir de 13H00 a 24H00 las empanadas pueden ser sustituidas por sánduches, pizzas, shawarmas y panes de yuca. Por lo tanto, se observa que existe riesgo alto de productos sustitutos para la empresa.

### **4. Poder de negociación de los clientes**

- 1.- Las empresas tienen el poder de decisión basados en el juicio personal con referencia al servicio y calidad del producto, es decir nuestros clientes tiene el poder de decisión
- 2.- Variedad de Ofertantes en la ciudad de Loja a disposición del consumidor; actualmente como se mencionó anteriormente existe diferentes competidores ya sea empresas dedicadas a cafeterías, como también kioscos que realizan las empanadas.

Las empanadas de "Antojitos" son de buen tamaño y pueden llegar de manera rápida a los clientes por la calidad que se tiene en la elaboración de los productos y además del valor agregado que se brinda con una masa exclusiva de una receta familiar con un excelente sabor y en la atención de los clientes en el momento de comercializar.

## 5. Poder de negociación de los proveedores

Para el normal funcionamiento se requiere de varios proveedores; especialmente para productos lácteos, harina, fruta y agua mineral.

- 1.- Proveedores Lácteos, en la ciudad de Loja existe suficientes proveedores de queso, y por tanto no tiene un control sobre nuestro negocio, a pesar que en la práctica se manejan en un rango de precios más o menos igual.
- 2.- Proveedores de cereales existe suficientes proveedores, y por tanto no tiene un control sobre nuestro negocio, a pesar que en la práctica se manejan en un rango de precios más o menos igual.
- 3.- Proveedores de productos de frutas existe suficientes proveedores, por ejemplo en el mercado mayorista, por tanto no tiene un control sobre nuestro negocio, a pesar que en la práctica se manejan en un rango de precios más o menos igual.

El poder de negociación es bajo debido a que la materia prima se encuentra disponible. Es fundamental conocer si existirán dificultades en la compra de los ingredientes. Existen varios proveedores que proporcionarán la materia prima para la elaboración de las empanadas. La harina de trigo puede ser adquirida en los supermercados y tiendas. Los demás ingredientes para los rellenos fácilmente serán comprados en un local cerca del emprendimiento. Por lo tanto, se concluye que no representa un riesgo la adquisición de las materias primas.

### 3.8.3 *Análisis FODA de la Empresa Antojitos*

Con el FODA se determinará los factores internos y externos del proyecto. Los externos son las oportunidades y amenazas. Mientras que los internos son las fortalezas y debilidades.

#### **Fortalezas**

- Experiencia en el proceso de elaboración de las empanadas.
- Se requiere de pocos recursos para elaborar el producto.
- Es un producto de alto consumo.

- Precio accesible para el consumidor.

#### **Debilidades**

- Es un emprendimiento pequeño con poco capital.
- No tiene un Modelo de Negocio estructurado .
- Escaso personal para la venta.
- Falta de maquinaria

#### **Oportunidades**

- El gobierno ecuatoriano apoya proyectos de emprendimiento.
- Generación de nuevos empleos y de oportunidades de progreso económico.
- Potencial de crecimiento por la alta demanda

#### **Amenazas**










- Los cambios en la tecnología podrían ser considerados como una amenaza, ya que permitirán a las empresas competidoras mayor rapidez y capacidad en la elaboración del producto
- Nuevos competidores en el propio mercado
- Productos sustitutos.
- Situación económica del país inestable.

### **3.9 Modelo de negocio actual**

El modelo de negocio actual de la empresa Antojitos, se muestra en el siguiente lienzo de la metodología canvas:

Figura 29

## Modelo de negocio actual

<p><b>ALIANZAS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Competidores</li> <li>• Empleados</li> <li>• Socios tecnológicos</li> <li>• Instituciones públicas</li> </ul> 	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento de productos.</li> <li>• Amasado.</li> <li>• Elaboración de relleno.</li> <li>• Alistamiento de masa.</li> <li>• Relleno.</li> <li>• Cerrado de la masa.</li> <li>• Diseño de las empanadas.</li> <li>• Empaque.</li> <li>• Venta y Distribución.</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos físicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocina</li> <li>• Campana extractora de olores</li> <li>• Sartenes</li> <li>• Escurridores de aceite</li> <li>• Utensilios de cocina</li> <li>• Tanque de gas</li> <li>• Vehículo</li> </ul> </li> <li>• Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuatro miembros familiares</li> </ul> </li> <li>• Recursos económicos:</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <p>La empresa Antojitos se especializa en la comercialización de empanadas de harina típicas, preparadas con una mezcla esencial compuesta de harina de trigo, mantequilla, agua mineral, azúcar y sal; las mismas que son rellenas con queso (producto de derivado lácteos) y pasas.</p>	<p><b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b> </p> <p>Contacto directo: Utilizando el teléfono (WhatsApp) y redes sociales</p> <p><b>CANALES</b> </p> <p>Canal Directo: Empresa Antojitos con el consumidor</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTE</b></p> <p>Población mayor de edad que viven en el casco central de la ciudad de Loja. Especialmente, personas que laboran en instituciones públicas y privadas.</p> 
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <p><b>COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES</b></p> <p>\$ 454.00 + \$ 23.20 = \$ 477.20</p> <p>= \$ 477.20 / 2480 (empanadas vendidas/mes)</p> <p>= \$ 0.19 centavos/empanada</p> <p>Finalmente, el precio de comercialización de cada empanada es de \$0.50 dólares, dando una ganancia mensual de \$ 762.80 dólares.</p>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de ventas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas directas en el local físico</li> <li>• Ventas por entregas a domicilio</li> </ul> </li> <li>• Formas de pago: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo</li> </ul> </li> </ul>		

Este modelo de negocio es el que actualmente cuenta la empresa de estudio, el mismo que consta en este apartado para realizar un contraste o comparación con el modelo de negocio innovador que se propone en el siguiente apartado.

## Capítulo cuatro

### Modelo de negocio

**Segmento de mercado.** Para definir el segmento de mercado, primero se plantea un arquetipo del cliente, el mismo que se describe a continuación:

**Tabla 19**

*Arquetipo de cliente*

VARIABLE	INDICADORES
¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Datos demográficos:</b>  Nombre: Mirian Granda  Edad: 38 años  Sexo: femenino  Estado civil: casada  Hijos: dos hijos  Educación: superior  Nivel socio económico: medio  Religión: católica  Profesión: Ingeniera en Administración de Empresas  Salario: \$ 700 dólares  Puesto de trabajo: secretaria</li> <li>• <b>Datos geográficos:</b>  Vivienda: propia  Ciudad: Loja  Cantón: Loja  Provincia: Loja</li> <li>• <b>Características psicográficas:</b>  Personalidad: reservada  Hobbies: ver tv-escuchar la radio-utilizar redes sociales  Practica deporte: basquetbol  Lugares de esparcimiento: canchas deportivas.</li> <li>• <b>Identificadores:</b>  Trato: respetuoso.  Cualidades y debilidades: trabajadora y pesimista  Personalidad: reservada  Comunicación: celular y redes sociales  Rutina diaria: levantarse-preparar el desayuno- escuchar radio mientras prepara el desayuno-desayunar junto a la familia-enviar a los hijos a la escuela y colegio</li> </ul>

	<p>respectivamente-trabajar-almorzar-seguir trabajando-revisar redes sociales-preparar la comida- escuchar radio mientras cocina-merendar-ver tv-descansar.</p> <p>Medios de comunicación que lee: medios digitales</p> <p>Medios sociales que utiliza: whatsapp, Instagram y Facebook.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rutina diaria:</b> Qué hace en su tiempo libre: escucha música-escucha radio-utiliza redes sociales-mira tv Qué lugares frecuenta: anchas deportivas Es extrovertido o tímido: más tímido, estilo de vida: sedentario.</li> <li>• <b>Medios de comunicación que suele leer y que medios sociales utiliza:</b> Medios digitales, Whatsapp y Facebook</li> </ul>
¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos:</b> Lograr más ingresos para su hogar, apoyar a sus hijos para que estudien la universidad</li> <li>• <b>Retos:</b> Velar por el bienestar de su familia, cuidar de su salud y brindar una alimentación balanceada.</li> <li>• <b>¿Cómo podemos ayudar para que obtenga los objetivos y supere sus retos?</b> Por ser una mujer que trabaja y desea cuidar de su familia a la vez, preparado sus propios alimentos, podemos ayudar con nuestro producto, por ser de fácil preparación, ahorrando tiempo en su elaboración y aportando bienestar a su vida.</li> </ul>
¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comentarios:</b> En la ciudad de Loja existen varios lugares donde venden empanadas; sin embargo, no existe una gran variedad de empanadas saludables que satisfagan las necesidades de las personas que optan por el cuidado de su salud.</li> <li>• <b>Quejas comunes:</b> No se conoce la procedencia de la materia prima, no existe variedad de productos sin gluten, o veganos.</li> </ul>
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mensajes de marketing:</b> La solución que nuestro producto ofrece, es Ofrecer una amplia gama de empanadas con rellenos tradicionales y sabores innovadores, utilizando ingredientes frescos y de alta calidad, para destacar por la deliciosa masa casera y los rellenos irresistibles.</li> <li>• <b>Mensajes de ventas:</b> Se vendería esta solución por medio de las redes sociales de la empresa, donde se dé a conocer los beneficios que ofrece nuestros productos, además, de crear un concepto de marca y humanizar para cautivar al segmento d emercado.</li> <li>• <b>Comportamiento online:</b></li> </ul>

	<p>En qué redes sociales tiene presencia, cuál es su favorita: Facebook y Whatsapp</p> <p>Qué marcas sigue: FoodManía, Deli Fuze Pizzarpia, Innatio heladería.</p> <p>Personas influyentes que sigue: ninguna</p> <p>Qué tipo de contenido prefiere: cocina, contenido de mascotas, deportes en especial baloncesto y ciclismo, psicología, 1001 ideas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comportamiento de compra:</b></li> </ul> <p>En qué prefiere gastar el dinero: comida para la familia, educación, alimento para sus mascotas, medicina, recreación.</p> <p>Quién toma las decisiones de compra: ella</p> <p>Cómo realiza una compra: directamente en los almacenes o en el mercado, prefiere hacerlo de manera física</p> <p>Qué productos consume: productos alimenticios, productos medicinales, productos para el hogar, educación.</p>
--	---

A partir del arquetipo del cliente, y del mercado (personas que consumen empanadas), se plantea el segmento de mercado, el mismo que se establece con mayor precisión aportando más características de interés, en base a los resultados de la encuesta aplicada.

***Segmento de Mercado (que consume empanadas fritas de harina)***

- Población del centro de la ciudad de Loja.
- Hombres y Mujeres
- Casados y con hijos
- Personas que trabajan en instituciones públicas y privadas del centro de la ciudad de Loja.
- Entre 25-65 años
- Ingresos mayores a \$500 dólares
- Que disfruten de la comida vegana.
- Que prefieran comida sin gluten
- Que tengan alergia o intolerancia a alimentos derivados de animales
- Personas que prefieran entrega a domicilio.
- Personas que prefieran una opción saludable de empanadas.
- Que prefieran la facilidad para preparar los alimentos
- Que prefieran tomar un momento para disfrutar de un café con empanadas a salir del trabajo.
- Que prefieran satisfacer un antojo o socializar con amigos y colegas.

**Propuesta de valor.** La presente propuesta incluye tres aspectos importantes para crea valor para el segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Entre ellos:

1. Variedad y calidad de productos: Ofrecer una amplia gama de empanadas con rellenos tradicionales y sabores innovadores, utilizando ingredientes frescos y de alta calidad, para destacar por la deliciosa masa casera y los rellenos irresistibles. A continuación se presentan algunas opciones para implementar una variedad de empanadas:
  - Empanada de champiñones y espinacas: Rellenar la masa casera con champiñones frescos salteados, espinacas tiernas, cebolla y ajo para crear una opción sabrosa y nutritiva.
  - Empanada de lentejas y queso vegano: Mezclar las lentejas con queso vegano suave y cebolla para crear una opción cremosa y llena de sabor.
2. Personalización y servicio al cliente: Permitir a los clientes personalizar sus empanadas con diferentes ingredientes y salsas, adaptándose a sus gustos y preferencias individuales. A continuación se presentan algunas opciones de ingredientes veganos que se puede ofrecer para permitir a los clientes personalizar sus empanadas de acuerdo con sus gustos y preferencias:
  - Proteínas: Tofu marinado, garbanzos, lentejas, champiñones.
  - Vegetales y verduras: Espinacas, calabaza, papa, berenjena, zanahoria, pimientos (rojos, verdes, amarillos), cebolla (roja, blanca, caramelizada), maíz tierno, tomates secos.
  - Quesos veganos: Queso vegano tipo mozzarella, queso vegano tipo cheddar, queso vegano tipo queso crema.
  - Otros ingredientes: Aceitunas, cilantro, albahaca, cebollin, ajo.

- Salsas y condimentos veganos: Salsa teriyaki vegana, guacamole, salsa de mostaza y miel vegana, salsa de tomate picante, salsa de soja (asegurarse que sea una versión sin gluten).

3. Información nutricional en el empaque: Colocar un código QR en el empaque de las empanadas para que el consumidor conozca la información nutricional de las empanadas que está consumiendo, la procedencia, el proceso de cultivo y producción, así como los abonos orgánicos utilizados. A continuación se presenta el detalle de cada ingrediente:

Nota: una vez aprobada esta información se generará el código QR, conjuntamente con el diseño de la información para las etiquetas.

<b>Empanada de champiñones y espinacas</b>	
Ingrediente 1	Champiñones
Información nutricional (100 g o 100 ml)	Calorías: 22 kcal. Carbohidratos: 3.3 gramos. Fibra dietética: 1 gramo. Azúcares: 1 gramo. Proteínas: 3.1 gramos. Grasas: 0.3 gramos. Vitaminas y minerales importantes: Vitamina B2 (Riboflavina): 0.4 mg. Vitamina B3 (Niacina): 3.9 mg. Vitamina B5 (Ácido pantoténico): 1.5 mg. Vitamina B6 (Piridoxina): 0.1 mg. Potasio: 318 mg. Fósforo: 120 mg. Selenio: 9.7 mcg.
Procedencia	IntiWasi Granja orgánica <a href="http://www.intiwasi-ec.com">www.intiwasi-ec.com</a> (Es una granja que champiñones orgánicos certificados).
Proceso productivo	Preparación del sustrato: La producción de hongos comienza con la preparación del sustrato, que está compuesto de diversos materiales orgánicos, como paja, residuos agrícolas, virutas de madera. Esterilización o pasteurización del sustrato: Para evitar la competencia de microorganismos no deseados, el sustrato se somete a un proceso de esterilización o pasteurización, lo que implica calentar el sustrato a altas temperaturas para eliminar cualquier microorganismo presente, mientras que la pasteurización lo

	<p>calienta a temperaturas más bajas para reducir la cantidad de microorganismos sin eliminarlos completamente.</p> <p>Inoculación: Después que el sustrato se ha enfriado adecuadamente, se inocula con esporas o micelio del hongo deseado. El micelio es el cuerpo vegetativo del hongo, y las esporas son las estructuras reproductivas que darán lugar a nuevos micelios.</p> <p>Incubación: Durante esta etapa, el micelio crece y se extiende, preparándose para la formación de cuerpos fructíferos, que son las partes comestibles de los hongos.</p> <p>Fructificación: Después de la incubación, el sustrato colonizado se traslada a un ambiente con condiciones específicas de luz, humedad y temperatura para inducir la formación de cuerpos fructíferos. Estos son los hongos que finalmente se cosecharán.</p> <p>Cosecha: Una vez que los cuerpos fructíferos están completamente desarrollados, se lleva a cabo la cosecha. Los hongos se recolectan cuidadosamente a mano, evitando dañar el micelio que queda en el sustrato para futuras cosechas.</p>
Abonos utilizados	<p>Lombricultura: El abono en base a lombrices es hecho de materiales descompuestos como restos de comida, hojas, paja, recortes de césped y otros residuos vegetales. Aporta nutrientes esenciales y mejora la estructura del suelo.</p> <p>Cama de paja: La capa de paja en el suelo ayuda para que los hongos crezcan sobre ella, es una práctica común en la producción de los champiñones.</p>
Ingrediente 2	Espinaca
Información nutricional (100 g o 100 ml)	<p>Calorías: 23 kcal.</p> <p>Carbohidratos: 3.6 gramos.</p> <p>Fibra dietética: 2.2 gramos.</p> <p>Azúcares: 0.4 gramos.</p> <p>Proteínas: 2.9 gramos.</p> <p>Grasas: 0.4 gramos.</p> <p>Grasas saturadas: Menos de 0.1 gramos.</p> <p>Vitaminas y minerales importantes:</p> <p>Vitamina A (como betacaroteno): 4696 IU (International Units).</p> <p>Vitamina C: 28.1 mg.</p> <p>Vitamina K1: 482.9 mcg.</p> <p>Folato: 194 mcg.</p> <p>Hierro: 2.7 mg.</p> <p>Calcio: 99 mg.</p> <p>Potasio: 558 mg.</p> <p>Magnesio: 79 mg.</p>
Procedencia	<p>Hacienda Gonzabal @hacienda_gonzabal</p> <p>(Es una hacienda en Loja que ofrecen estos productos orgánicos)</p>

Proceso productivo	<p>Preparación del suelo: Se realizan labores de arado o labranza mínima para aflojar el suelo y eliminar las malas hierbas. Además, se coloca abonos orgánicos, compost para mejorar la fertilidad y la estructura del suelo.</p> <p>Siembra: Las semillas son sembradas directamente en el suelo.</p> <p>Riego: La espinaca requiere un riego adecuado para su correcto desarrollo. En la agricultura orgánica, se busca utilizar sistemas de riego eficientes como el riego por goteo para conservar el agua tanto como sea posible.</p> <p>Control de malezas: Se utilizan técnicas de manejo integrado de plagas y enfermedades, como la utilización de mantillo o cubiertas vegetales (como paja, hojas secas), para suprimir el crecimiento de malezas y mantener el suelo cubierto.</p> <p>Protección contra plagas y enfermedades: Se emplean métodos naturales y orgánicos para controlar las plagas y enfermedades que puedan afectar la espinaca. Esto incluye el uso de extractos de plantas repelentes (ají, cebolla, ajo) y rotación de cultivos.</p> <p>Cosecha: Se realiza la cosecha a mano, cortando las hojas con cuidado para no dañar la planta. La cosecha se realiza de manera selectiva para permitir que la planta continúe produciendo nuevas hojas.</p>
Abonos utilizados	Lombricultura: El humus de lombriz o vermicompost es un abono muy valioso debido a su alto contenido de nutrientes, incluyendo nitrógeno, fósforo, potasio y otros minerales esenciales para las plantas.
Ingrediente 3	Harina de trigo libre de glúten
Información nutricional (100 g o 100 ml)	<p>Calorías: 364 kcal</p> <p>Grasas totales: 1.4 g</p> <p>Colesterol: 0 mg</p> <p>Sodio: 2 mg</p> <p>Carbohidratos: 85 g</p> <p>Fibra dietética: 3.8 g</p> <p>Azúcares: 0.8 g</p> <p>Proteínas: 7.6 g</p> <p>Vitamina B1 (Tiamina): 0.4 mg</p> <p>Vitamina B2 (Riboflavina): 0.1 mg</p> <p>Vitamina B3 (Niacina): 3.6 mg</p> <p>Vitamina B6 (Piridoxina): 0.3 mg</p> <p>Ácido fólico (Vitamina B9): 38 µg</p> <p>Hierro: 3.6 mg</p> <p>Magnesio: 28 mg</p> <p>Fósforo: 221 mg</p> <p>Potasio: 116 mg</p> <p>Zinc: 1.2 mg</p>
Procedencia	Gramería Ecotienda @grameria_ec

	(Tienda orgánica situada en Loja que ofrecen estos productos)
Proceso de selección	El proceso comienza con la selección de variedades de trigo que son naturalmente bajas en gluten; además, se verifica que las etiquetas y certificaciones que aseguren que la harina es 100% libre de gluten y que se ha procesado adecuadamente para evitar la contaminación.
Abonos utilizados	Compost: El compost es una mezcla de materiales orgánicos descompuestos, como restos de alimentos, residuos vegetales y estiércol, por lo que es una fuente valiosa de nutrientes para las plantas y mejora la estructura del suelo, lo que favorece el crecimiento del trigo.
Ingrediente 4	Huevos orgánicos
Información nutricional (100 g o 100 ml)	<p>Calorías: 68 kcal</p> <p>Grasas totales: 4.5 g</p> <p>Colesterol: 186 mg</p> <p>Sodio: 63 mg</p> <p>Carbohidratos: 0.4 g</p> <p>Azúcares: 0.2 g</p> <p>Proteínas: 5.5 g</p> <p>Vitamina B12: 0.6 µg</p> <p>Vitamina E: 0.5 mg</p> <p>Vitamina K: 0.1 µg</p> <p>Calcio: 28 mg</p> <p>Hierro: 0.9 mg</p> <p>Magnesio: 6 mg</p> <p>Fósforo: 86 mg</p> <p>Potasio: 60 mg</p> <p>Zinc: 0.6 mg</p>
Procedencia	<p>Gramería Ecotienda @grameria_ec</p> <p>(Tienda orgánica situada en Loja que ofrecen estos productos)</p>
Proceso de selección	La compra de huevos orgánicos se realiza en tiendas de alimentos naturales, mercados de agricultores o directamente a productores locales que certifiquen sus prácticas como orgánicas; considerando que los huevos orgánicos provienen de gallinas que se crían en condiciones naturales, con acceso a espacios al aire libre y una dieta libre de pesticidas y fertilizantes químicos.

*Nota:* Adaptado de (Fundación Española de la Nutrición, 2022; Cano-Estrada y Romero-Bautista, 2016).

A continuación se presenta la información correspondiente a las empanadas de lenteja y queso vegano.

<b>Empanada de lentejas y queso vegano</b>
--

Ingrediente 1	Lentejas
Información nutricional (100 g o 100 ml)	<p>Calorías: 116 kcal</p> <p>Grasas totales: 0.4 g</p> <p>Colesterol: 0 mg</p> <p>Sodio: 2 mg</p> <p>Carbohidratos: 20.1 g</p> <p>Fibra dietética: 7.9 g</p> <p>Azúcares: 1.8 g</p> <p>Proteínas: 9.0 g</p> <p>Vitamina B1 (Tiamina): 0.2 mg</p> <p>Vitamina B2 (Riboflavina): 0.1 mg</p> <p>Vitamina B3 (Niacina): 0.8 mg</p> <p>Vitamina B6 (Piridoxina): 0.2 mg</p> <p>Vitamina C: 4.5 mg</p> <p>Vitamina E: 0.5 mg</p> <p>Calcio: 26 mg</p> <p>Hierro: 3.3 mg</p> <p>Magnesio: 36 mg</p> <p>Fósforo: 122 mg</p> <p>Potasio: 369 mg</p> <p>Zinc: 1.2 mg</p>
Procedencia	<p>Gramería Ecotienda @grameria_ec</p> <p>(Tienda orgánica situada en Loja que ofrecen estos productos)</p>
Proceso de selección	<p>Las lentejas son una excelente fuente de proteínas vegetales, lo que las convierte en un alimento ideal para dietas vegetarianas o veganas. Para ello, se selecciona a productores o marcas de confianza que se dediquen a la producción de alimentos orgánicos, asegurándose sobre el origen de las lentejas y cómo se cultivan a través de la página web del proveedor o en la etiqueta del producto.</p>
Abonos utilizados	<p>Lombricultura: El abono en base a lombrices es hecho de materiales descompuestos como restos de comida, hojas, paja, recortes de césped y otros residuos vegetales, que aportan nutrientes esenciales y mejora la estructura del suelo.</p>
Ingrediente 2	Harina de trigo libre de glúten
Información nutricional (100 g o 100 ml)	<p>Calorías: 364 kcal</p> <p>Grasas totales: 1.4 g</p> <p>Colesterol: 0 mg</p> <p>Sodio: 2 mg</p> <p>Carbohidratos: 85 g</p> <p>Fibra dietética: 3.8 g</p> <p>Azúcares: 0.8 g</p>

	<p>Proteínas: 7.6 g</p> <p>Vitamina B1 (Tiamina): 0.4 mg</p> <p>Vitamina B2 (Riboflavina): 0.1 mg</p> <p>Vitamina B3 (Niacina): 3.6 mg</p> <p>Vitamina B6 (Piridoxina): 0.3 mg</p> <p>Ácido fólico (Vitamina B9): 38 µg</p> <p>Hierro: 3.6 mg</p> <p>Magnesio: 28 mg</p> <p>Fósforo: 221 mg</p> <p>Potasio: 116 mg</p> <p>Zinc: 1.2 mg</p>
Procedencia	<p>Gramería Ecotienda @grameria_ec</p> <p>(Tienda orgánica situada en Loja que ofrecen estos productos)</p>
Proceso de selección	<p>El proceso comienza con la selección de variedades de trigo que son naturalmente bajas en gluten; además, se verifica que las etiquetas y certificaciones que aseguren que la harina es 100% libre de gluten y que se ha procesado adecuadamente para evitar la contaminación.</p>
Abonos utilizados	<p>Compost: El compost es una mezcla de materiales orgánicos descompuestos, como restos de alimentos, residuos vegetales y estiércol, por lo que es una fuente valiosa de nutrientes para las plantas y mejora la estructura del suelo, lo que favorece el crecimiento del trigo.</p>
Ingrediente 3	Huevos orgánicos
Información nutricional (100 g o 100 ml)	<p>Calorías: 68 kcal</p> <p>Grasas totales: 4.5 g</p> <p>Colesterol: 186 mg</p> <p>Sodio: 63 mg</p> <p>Carbohidratos: 0.4 g</p> <p>Azúcares: 0.2 g</p> <p>Proteínas: 5.5 g</p> <p>Vitamina B12: 0.6 µg</p> <p>Vitamina E: 0.5 mg</p> <p>Vitamina K: 0.1 µg</p> <p>Calcio: 28 mg</p> <p>Hierro: 0.9 mg</p> <p>Magnesio: 6 mg</p> <p>Fósforo: 86 mg</p> <p>Potasio: 60 mg</p> <p>Zinc: 0.6 mg</p>
Procedencia	<p>Gramería Ecotienda @grameria_ec</p> <p>(Tienda orgánica situada en Loja que ofrecen estos productos)</p>

Proceso de selección	La compra de huevos orgánicos se realiza en tiendas de alimentos naturales, mercados de agricultores o directamente a productores locales que certifiquen sus prácticas como orgánicas; considerando que los huevos orgánicos provienen de gallinas que se crían en condiciones naturales, con acceso a espacios al aire libre y una dieta libre de pesticidas y fertilizantes químicos.
Ingrediente 4	Leche vegetal de soya (queso vegano)
Información nutricional (100 g o 100 ml)	Calorías: 30-40 kcal. Carbohidratos: 1-2 gramos. Azúcares: 0-1 gramo. Proteínas: 2-4 gramos. Grasas: 1-3 gramos. Fibra dietética: 0.5-1 gramo. Calcio: 120-150 mg.
Procedencia	Gramería Ecotienda @grameria_ec (Tienda orgánica situada en Loja que ofrecen estos productos)
Proceso de elaboración	Selección: Se selecciona la soya en tiendas especializadas en productos orgánicos, asegurándose sobre el origen de la soya y cómo se cultivan a través de la página web del proveedor o en la etiqueta del producto. Remojo: Comienza remojando los granos de soya en agua durante 8 a 12 horas. Esto ayuda a ablandar los granos y facilitar su procesamiento posterior. Lavado y pelado: Después del remojo, escurre y enjuaga los granos de soya, y se frota suavemente los granos con las manos para eliminar las cáscaras, ya que estas pueden dar un sabor amargo a la leche. Molido: Se coloca los granos de soya en una licuadora o procesador de alimentos y agrega agua suficiente para cubrirlos, luego se tritura los granos hasta obtener una mezcla uniforme y suave. Cocción: En una olla grande se añade la soya y agua y se lleva la mezcla a ebullición a fuego medio y luego reduce el fuego a bajo por 20 a 30 minutos. Filtrado: Se vierte la mezcla en una bolsa de tela o paño de algodón limpio y se exprime la bolsa para separar la pulpa de soya del líquido, que es la leche de soya.
Ingrediente 5	Almidón de maíz libre de glúten
Información nutricional (100 g o 100 ml)	Calorías: 381 kcal Carbohidratos: 91.3 g Azúcares: 0.8 g Fibra dietética: 0.9 g Grasas: 0.1 g Proteínas: 0.3 g Sodio: 9 mg Potasio: 2 mg
Procedencia	Gramería Ecotienda @grameria_ec

	(Tienda orgánica situada en Loja que ofrecen estos productos)
Proceso de selección	La selección del almidón de maíz libre de gluten implica asegurarse de que el producto esté certificado como "libre de gluten" y cumpla con los estándares establecidos para la seguridad de las personas con enfermedad celíaca o sensibilidad al gluten; así como también asegurarse que el maíz se produzca a partir de maíz cultivado de manera orgánica o no transgénica.
Abonos utilizados	Compost: El compost es una mezcla de materiales orgánicos descompuestos, como restos de alimentos, residuos vegetales y estiércol, por lo que es una fuente valiosa de nutrientes para las plantas y mejora la estructura del suelo, lo que favorece el crecimiento del maíz.
Ingrediente 6	Aceite de coco
Información nutricional (100 g o 100 ml)	<p>Calorías: 862 kcal</p> <p>Grasas totales: 100 g</p> <p>Grasas saturadas: 86.5 g</p> <p>Grasas monoinsaturadas: 5.8 g</p> <p>Grasas poliinsaturadas: 1.8 g</p> <p>Colesterol: 0 mg</p> <p>Sodio: 0 mg</p> <p>Carbohidratos: 0 g</p> <p>Proteínas: 0 g</p> <p>Fibra dietética: 0 g</p> <p>Azúcares: 0 g</p>
Procedencia	<p>Gramería Ecotienda @grameria_ec</p> <p>(Tienda orgánica situada en Loja que ofrecen estos productos)</p>
Proceso de selección	Para la selección, se busca aceite de coco que esté etiquetado como "orgánico" y que cuente con sellos de certificación orgánica reconocidos. Estos sellos garantizan que el aceite de coco ha sido producido siguiendo prácticas agrícolas orgánicas y que ha sido inspeccionado y certificado por una entidad autorizada.
Ingrediente 7	Levadura nutricional
Información nutricional (100 g o 100 ml)	<p>Calorías: 356 kcal</p> <p>Grasas totales: 4.6 g</p> <p>Colesterol: 0 mg</p> <p>Sodio: 346 mg</p> <p>Carbohidratos: 42.4 g</p> <p>Azúcares: 11.3 g</p> <p>Proteínas: 51.8 g</p> <p>Vitaminas:</p> <p>Tiamina (B1): 18.7 mg</p> <p>Riboflavina (B2): 17.5 mg</p> <p>Niacina (B3): 114.6 mg</p>

	<p>Ácido pantoténico (B5): 104.1 mg</p> <p>Piridoxina (B6): 9.6 mg</p> <p>Minerales:</p> <p>Hierro: 14.5 mg</p> <p>Magnesio: 180 mg</p> <p>Fósforo: 2030 mg</p> <p>Potasio: 6670 mg</p> <p>Zinc: 8.3 mg</p> <p>Cobre: 2.5 mg</p> <p>Manganeso: 28.5 mg</p>
Procedencia	<p>Gramería Ecotienda @grameria_ec</p> <p>(Tienda orgánica situada en Loja que ofrecen estos productos)</p>
Proceso de selección	<p>Este es un tipo de levadura inerte, por lo que es ideal para alimentación diaria, sobretodo si eres una persona que no consume carnes es ideal ya que al menos la mitad de su peso es proteína y lo restante es aminoácidos, vitaminas y minerales, y se lo emplea con mucha frecuencia en las cocinas veganas ya que tiende a dar un sabor a queso.</p> <p>Para su selección, se prefieren marcas de confianza y con buena reputación que se especialicen en la producción de alimentos orgánicos y naturales.</p>
Ingrediente 8	Zumo de limón
Información nutricional (100 g o 100 ml)	<p>Calorías: 22 kcal</p> <p>Carbohidratos: 6.9 g</p> <p>Azúcares: 2.5 g</p> <p>Grasas: 0.2 g</p> <p>Proteínas: 0.4 g</p> <p>Fibra dietética: 0.3 g</p> <p>Vitamina C: 38.7 mg</p> <p>Potasio: 116 mg</p> <p>Calcio: 6 mg</p> <p>Hierro: 0.1 mg</p> <p>Magnesio: 8 mg</p> <p>Fósforo: 7 mg</p>
Procedencia	<p>Hacienda Gonzabal @hacienda_gonzabal</p> <p>(Es una hacienda ubicada en Loja donde ofrecen estos productos orgánicos)</p>
Proceso de selección	<p>Se busca información sobre el origen de los limones y el productor que los cultiva; se compra limones orgánicos en tiendas de alimentos naturales, mercados de agricultores o directamente a productores locales que certifiquen sus prácticas como orgánicas. Esto asegura que estás obteniendo limones genuinamente orgánicos y apoyando a agricultores locales.</p>
Ingrediente 9	Proteína vegetal de garbanzo

Información nutricional (100 g o 100 ml)	Calorías: 387 kcal Carbohidratos: 43.9 g Fibra dietética: 10.3 g Azúcares: 10.6 g Grasas: 6.8 g Grasas saturadas: 0.8 g Proteínas: 22.6 g Sodio: 24 mg Potasio: 720 mg Calcio: 102 mg Hierro: 5.3 mg Magnesio: 85 mg Fósforo: 366 mg Zinc: 3.2 mg
Procedencia	Gramería Ecotienda @grameria_ec (Tienda orgánica situada en Loja que ofrecen estos productos)
Proceso de selección	Se investiga sobre el proceso de producción de la proteína vegetal de garbanzo, asegurándose que se haya obtenido mediante métodos naturales, como el procesamiento mecánico, sin el uso de solventes o productos químicos agresivos.

*Nota:* Adaptado de Fundación Española de la Nutrición (2022)

**Canales de ventas.** Basándose en los datos recolectados y considerando la naturaleza del negocio Antojitos, se propone los siguientes canales de ventas:

- Mantener la venta física donde los clientes puedan visitar y comprar directamente las empanadas, considerando la ubicación estratégica en los barrios céntricos de la ciudad de Loja mencionados anteriormente, que son clave para atraer a los clientes locales y aquellos que deseen llevar las empanadas para consumirlas en otro lugar.
  - Códigos QR y Menús Digitales: Colocar códigos QR en las mesas, para que los clientes puedan escanear con sus teléfonos móviles para acceder a un menú digital interactivo. Esto brinda una experiencia más dinámica, actualizada, y además podrán revisar la información nutricional de los ingredientes, la procedencia y demás datos relevantes de los productos que consumen.
  - Sistema de Pedidos: Implementar un sistema de pedidos que utilice tabletas, esta opción es para las personas que no tengan internet en sus celulares, lo que

permitirá a los clientes realizar sus pedidos de manera rápida y precisa, reduciendo el tiempo de espera y mejora la eficiencia del servicio.

- El servicio de entrega a domicilio debe ser eficiente y puntual. Se propone establecer un sistema de pedidos de manera principal por WhatsApp Business, también por teléfono, o a través de sus redes sociales, donde los clientes puedan seleccionar los productos deseados y proporcionar la dirección de entrega; esto permitirá alcanzar a clientes que prefieren recibir las empanadas en la comodidad de sus hogares u oficinas.
- Implementar una plataforma de pedidos en línea (Clipp), donde los clientes puedan realizar sus pedidos y pagar de forma segura. Esta opción puede ser conveniente para aquellos clientes que prefieren hacer compras en línea y ofrecerá una experiencia de compra fácil y conveniente.
- Utilizar las redes sociales, como Facebook e Instagram, para promocionar las empanadas, publicar imágenes atractivas, pero sobre todo videos (reels), por su mayor alcance, para informar sobre promociones especiales y mantener una comunicación directa con los clientes, lo que ayudará a crear una comunidad en línea y generar interés en los productos de Antojitos.
- Realizar la Gestión de ventas y marketing, esta actividad incluye la promoción y comercialización de los productos de Antojitos, además implica la creación y difusión de mensajes de marketing a través de redes sociales, así como de otros canales de comunicación, la gestión de pedidos y entregas, la participación en eventos y ferias gastronómicas, y el desarrollo de estrategias de fidelización de clientes. A continuación se presenta una propuesta de estrategia de marketing para el posicionamiento de la empresa Antojitos en el mercado lojano:

**Tabla 20***Estrategia para posicionamiento de Antojitos en el mercado local*

Actividad	Estrategia
Definir los objetivos de marketing:	Aumentar el conocimiento de la marca, generar interacción y participación de los seguidores, nuevos seguidores, clientes y aumentar las ventas.
Crear contenido atractivo y relevante:	Compartir imágenes y videos de empanadas deliciosas y apetitosas, detrás de escenas de la preparación, testimonios de clientes satisfechos y contenido relacionado con eventos y promociones especiales; es necesario asegurarse que el contenido sea visualmente atractivo y que refleje la personalidad de la marca.
Promocionar ofertas y promociones:	Utilizar las plataformas de Facebook e Instagram para promocionar ofertas especiales y promociones exclusivas para los seguidores de Antojitos en la ciudad de Loja. Se puede ofrecer descuentos del 5%, combos especiales, envío gratuito del pedido.
Fomentar la participación de los seguidores:	Crear interacción con los seguidores alentándolos a comentar, etiquetar amigos, compartir sus experiencias con Antojitos y participar en concursos o desafíos relacionados con la marca. Además, se debe responder a los comentarios y mensajes de manera oportuna y amigable, mostrando interés genuino en las opiniones y preguntas de tus seguidores.
Colaboraciones y alianzas estratégicas:	Buscar oportunidades para colaborar con influencers locales, bloggers de comida o cuentas populares de la ciudad de Loja. Se puede invitarlos a probar las empanadas y compartir sus experiencias en sus perfiles de redes sociales. Esto ayudará a ampliar el alcance de la empresa y generar confianza entre los seguidores de estos influencers.
Publicidad segmentada:	Utilizar la opción de publicidad segmentada en Facebook e Instagram para llegar a la audiencia objetivo en la ciudad de Loja. Se recomienda seleccionar parámetros demográficos específicos, como edad, ubicación geográfica e intereses relevantes, para garantizar que los anuncios se muestren a las personas adecuadas (basarse en el segmento de mercado de esta propuesta).

Monitorear y analizar resultados:	Utilizar las herramientas de análisis proporcionadas por Facebook e Instagram para evaluar el rendimiento de las publicaciones y anuncios, prestando especial atención a las métricas clave, como el alcance, la interacción, los clics de las publicaciones.
-----------------------------------	---

Es importante adaptar los canales de ventas según las preferencias y características de los clientes de Antojitos, así como monitorear y evaluar continuamente su efectividad para realizar ajustes y mejoras.

**Relación con los clientes.** Para establecer la relación con los clientes de la empresa Antojitos, es necesario desarrollar estrategias específicas para establecer y mantener relaciones sólidas con sus clientes, como las siguientes:

- a) Ofrecer un servicio de entrega a domicilio eficiente y puntual para satisfacer las necesidades de los clientes que prefieren comprar las empanadas para llevar.
  - Planificación de rutas: Organizar las entregas en función de la ubicación de los clientes para optimizar las rutas y minimizar los tiempos de entrega. Además, agrupar los pedidos en áreas cercanas para reducir el tiempo de entrega y los costos de transporte.
  - Estimaciones de tiempo: Ofrecer estimaciones realistas de tiempo de entrega a tus clientes para que sepan cuándo recibirán sus empanadas, incluir retrasos imprevistos.
  - Empaquetado adecuado: Asegurarse de empaquetar las empanadas de manera segura para que lleguen intactas y presentables. Utilizar envases biodegradables y amigables con el medio ambiente si es posible.
  - Seguridad e higiene: Asegurarse de cumplir con los protocolos de seguridad e higiene durante todo el proceso de entrega, desde la preparación hasta la entrega final.

- Coordinación con clientes: Siempre que sea necesario, comunicar a los clientes cualquier retraso o cambio en la entrega. Mantener líneas abiertas de comunicación para resolver cualquier problema que pueda surgir.
- b) Dar a conocer a los clientes la información nutricional de las empanadas que va a consumir.
- Etiquetas en los envases: Incluir etiquetas en cada envase de las empanadas que proporcionen información nutricional relevante, como el contenido de calorías, grasas, proteínas, carbohidratos, fibra, y cualquier otro nutriente relevante. También incluir información sobre la procedencia, proceso productivo y abonos utilizados.
  - Menús y cartas informativas: Coloca menús y cartas informativas que muestren la información nutricional de tus productos. Destacar que son libres de gluten y veganos para atraer a los clientes interesados en opciones saludables y amigables con el medio ambiente.
  - Redes sociales: Utilizar las redes sociales para compartir detalles sobre los ingredientes y los beneficios nutricionales de tus productos.
  - Folletos y materiales impresos: Diseñar folletos o tarjetas informativas que contengan detalles sobre la información nutricional de tus empanadas y repártelos en tu local, ferias, eventos y otras actividades promocionales.
  - Colaboración con nutricionistas: Considera colaborar con nutricionistas o expertos en alimentación saludable para validar y respaldar la información nutricional de tus empanadas. Esto agregará credibilidad y confianza entre tus clientes.
- c) Además, es importante mantener una comunicación fluida con los clientes a través de canales como WhatsApp, aprovechando la preferencia del 82.4% de los encuestados al utilizar esta red social. Se recomienda tener un número telefónico para la empresa, y manejarlo a través de WhatsApp Business.

- d) Antojitos debe enfocarse en brindar un servicio personalizado y atención al cliente de calidad, esto incluye la posibilidad de personalizar las empanadas según las preferencias de los clientes, como ofrecer diferentes sabores, tamaños o ingredientes. Además, es importante capacitar al personal de atención al cliente para brindar un trato amable, resolver consultas y atender cualquier problema o solicitud de manera eficiente.
- e) Se debe implementar programas de fidelización para incentivar a los clientes a regresar y recomendar el negocio, lo que incluye la creación de tarjetas de lealtad que acumulen puntos por cada compra y que luego puedan ser canjeados por descuentos o productos gratuitos. También, se plantea enviar promociones exclusivas a través de mensajes de texto para premiar a los clientes fieles.
- Tarjeta de Lealtad: Entregar una tarjeta de lealtad virtual al cliente "Fiel Antojitos", que acumulará puntos por cada compra de empanadas que realicen. Por cada \$1 gastado, recibirán 5 puntos en su tarjeta.
  - Canje de Puntos: Una vez que alcancen 100 puntos, recibirán un descuento del 5% o incluso productos gratuitos en sus próximas visitas.
  - Promociones Exclusivas: Como miembros de "Fiel Antojitos", tendrán acceso prioritario a promociones exclusivas y descuentos especiales, que solo recibirán a través de mensajes de texto en sus teléfonos móviles, como por ejemplo:
    - Regalos con Compra: Otorgar regalos o muestras gratuitas con cada compra realizada por los clientes leales. Estos regalos pueden ser muestras de nuevos productos o complementarios relacionados con el pedido actual.
    - Días especiales de descuento: Establecer días especiales en los que los miembros de "Fiel Antojitos" recibirán un descuento adicional en

toda su compra; como un "Martes Fiel" donde los clientes registrados obtendrán un 5 o 10% de descuento en todo el menú.

- Recomendaciones recompensadas: No solo se premiará su lealtad, sino también su compromiso en recomendar las empanadas a sus amigos y familiares. Cada vez que un nuevo cliente se registre en "Fiel Antojitos" (tarjeta de lealtad), a través de su recomendación, obtendrán un bono especial de puntos extra en su tarjeta de lealtad (conforme se especifica anteriormente)..
  - Sorpresa en su Cumpleaños: En su cumpleaños, recibirán una sorpresa especial de Empanadas Veganas como muestra de estima y gratitud.
- f) Al mantener una relación cercana con las instituciones públicas como el Municipio de Loja, Cuerpo de Bomberos y SRI, se propone aprovechar la colaboración con estas instituciones para participar en eventos comunitarios, ferias gastronómicas u otras actividades que promuevan el negocio y fortalezcan la relación con los clientes, para ello considerar las siguientes opciones:
- Contacto Inicial: Una vez identificadas las instituciones, buscar el contacto adecuado dentro de cada una de ellas para presentar la propuesta de colaboración. La comunicación puede ser a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, oficio, o si es posible, organizar una reunión en persona para discutir la idea.
  - Propuesta de Colaboración: Preparar una propuesta clara y concisa que describa los beneficios de colaborar con "Antojitos" en eventos comunitarios y ferias gastronómicas. Para ello es importante destacar cómo el negocio puede contribuir a estos eventos y cómo se fortalecerá la relación con la comunidad y los clientes, destacando los valores veganos y sostenibles de la empresa para alinearlos con los objetivos de las

instituciones públicas. Como por ejemplo: Se puede utilizar los eventos como una plataforma para educar a los trabajadores de las instituciones sobre los beneficios del veganismo y promover un estilo de vida más sostenible. Esto ayuda a desmitificar conceptos erróneos sobre la comida vegana y genera conciencia sobre el impacto positivo que tiene en el medio ambiente y en la salud.

- **Planificación de Eventos:** Una vez que las instituciones públicas han aceptado la colaboración, comenzar a planificar la participación de "Antojitos" en eventos comunitarios y ferias gastronómicas. Determinar qué eventos son más adecuados para el negocio y asegurarse de contar con suficiente personal y recursos para participar de manera exitosa.
- **Promoción de la Participación:** Antes de cada evento, asegurarse de promocionar la participación de "Antojitos" para atraer a la mayor cantidad de asistentes posible. Para ello, utilizar los canales de comunicación del negocio, como redes sociales, para informar a los clientes y seguidores sobre la degustación de empaganas veganas en los eventos.
- **Preparación del espacio y el personal:** Durante los eventos, asegurarse que el espacio de "Antojitos" sea atractivo y represente la identidad de la empresa, así como capacitar al personal para interactuar con los asistentes de manera amigable y promover las empaganas veganas.
- **Muestra de Productos y Degustaciones:** Durante los eventos, ofrecer muestras gratuitas de los productos y mostrar las opciones del menú que estén disponibles para la venta. Las degustaciones son una excelente manera de atraer la atención de los asistentes y permitirles probar la deliciosa comida vegana.
- **Recopilación de Datos de Clientes Potenciales:** Aprovechar la participación en los eventos para recopilar datos de clientes potenciales,

como correos electrónicos o números de teléfono, para futuras campañas de marketing y promociones.

- Evaluación de Resultados: Finalmente, evaluar los resultados de la participación en los eventos comunitarios y ferias gastronómicas; también analizar el impacto en la adquisición de nuevos clientes, el aumento de ventas y la fortaleza de la relación con la comunidad para ajustar futuras estrategias.

**Recursos clave.** Los recursos clave se proponen a continuación:

a) Infraestructura y Equipamiento:

- Local físico: Antojitos requerirá de un espacio adecuado para la preparación de las empanadas, con áreas de cocina, almacenamiento y atención al cliente.
- Equipos de cocina: Será necesario contar con utensilios y electrodomésticos para la elaboración eficiente de las empanadas, como: un horno, e incrementar una mesa de trabajo.

b) Personal:

- Personal de cocina: Se recomienda contar con un Chef o cocinero capacitado en la preparación de empanadas y en el manejo de ingredientes frescos y de alta calidad. Además, que conozca las técnicas de barismo para incrementar estos servicios a los clientes.
- Personal de atención al cliente: Esta actividad la realiza su propietaria, para brindar un servicio excelente de atención de consultas, personalizar los pedidos y ofrecer una experiencia positiva a los clientes.
- Personal de entrega: Los repartidores encargados de entregar los pedidos a domicilio para hacerlo de manera puntual y eficiente.

## c) Proveedores:

- Proveedores de ingredientes: Establecer relaciones con proveedores de confianza que suministren ingredientes frescos y de alta calidad para garantizar el sabor y la variedad de las empanadas (Hacienda Gonzabal, Gramería Ecotienda).
- Proveedores de envases y embalajes: Obtener envases adecuados para el empaque y transporte de las empanadas, asegurando la presentación y conservación del producto, y que además sean biodegradables para tener una relación positiva con el cuidado del medio ambiente.

## d) Tecnología:

- Sistemas de comunicación: Utilizar herramientas digitales como WhatsApp, redes sociales y correo electrónico para mantener una comunicación fluida con los clientes, enviar promociones, recibir comentarios y sugerencias.
- Sistema contable financiero.

## e) Alianzas estratégicas:

- Alianzas con empresas de entrega: Establecer acuerdos con servicios de entrega a domicilio existentes en la ciudad de Loja como Zaymi o Clip, para ampliar el alcance de Antojitos y garantizar una entrega eficiente como oportuna.
- Alianzas con proveedores locales: Colaborar con proveedores locales de otros productos complementarios, como café, bebidas o postres, para ofrecer opciones adicionales a los clientes y enriquecer la experiencia culinaria.

Estos recursos clave permitirán a Antojitos implementar su propuesta de valor y satisfacer las necesidades del segmento de mercado identificado, brindando una amplia variedad de empanadas de calidad con opciones veganas, un servicio personalizado y entregas convenientes. Además, establecer relaciones sólidas con los clientes y garantizar una operación eficiente.

**Actividades clave.** En base a lo señalado anteriormente, se proponen las siguientes actividades para la empresa Antojitos:

- La empresa se enfoca en mantener altos estándares de calidad en sus productos, por lo que se propone seleccionar cuidadosamente los ingredientes para garantizar productos orgánicos y libres de gluten, así como en el seguimiento de los procesos de producción, la implementación de medidas de higiene (higiene personal, limpieza del entorno, almacenamiento correcto de ingredientes, control de plagas, manipulación correcta de alimentos, temperaturas seguras), y la capacitación del personal en prácticas seguras de manipulación de alimentos.
- Antojitos se esfuerza por brindar un servicio amable y atento a sus clientes, siendo necesario capacitar al personal en habilidades de atención al cliente, permitir la personalización de las empanadas según las preferencias individuales de los clientes y ofrecer opciones de entrega a domicilio para mayor comodidad, y realizar las entregas en un tiempo recomendado de 15 minutos, y como máximo de 30 minutos.
- En caso de retraso: Ofrecer opciones alternativas, si es posible. Por ejemplo, ofrecer la entrega en un plazo ligeramente extendido o proporcionar algún tipo de compensación o descuento en la próxima compra del 5 %.  

Si hay una razón específica para el retraso (por ejemplo, condiciones climáticas, problemas logísticos), comunicar esa información de manera transparente al cliente.

Compensación, si es adecuada: Dependiendo de la gravedad del retraso, considerar ofrecer alguna forma de compensación, ya sea un descuento del 5% en la próxima compra, un producto adicional gratuito, que demuestre el compromiso de la empresa con la satisfacción del cliente.
- Los cursos de capacitación que se recomiendan son los siguientes:
  - Curso de servicio al cliente: Este tipo de curso básico cubre los fundamentos de la atención al cliente, incluyendo técnicas de comunicación efectiva, resolución de problemas y manejo de situaciones difíciles.

- Curso de escucha activa: Enfocado en mejorar la habilidad de escucha del personal, este curso enseña a comprender las necesidades del cliente y responder de manera empática.
  - Curso de manejo de quejas y conflictos: Capacita al personal para manejar quejas y conflictos de manera positiva y efectiva, buscando soluciones que satisfagan al cliente.
  - Curso de atención al cliente en línea: Considerando el creciente uso de medios digitales, este curso se enfoca en brindar una excelente atención al cliente a través de plataformas en línea, como redes sociales y correos electrónicos.
  - Curso de técnicas de ventas y fidelización: Enseña estrategias para promover productos o servicios de manera efectiva y cómo fomentar la lealtad de los clientes a través de una atención personalizada.
  - Curso de gestión del tiempo: Ayuda al personal a organizar su tiempo de manera efectiva para brindar una atención al cliente oportuna y eficiente.
- 
- Antojitos debe establecer y mantener relaciones sólidas con sus proveedores de materia prima o ingredientes. Esto implica la selección de proveedores confiables, la negociación de precios y condiciones, la gestión de inventarios y la coordinación de entregas para garantizar un suministro constante de ingredientes frescos.
  - Contar con la gestión de la producción y operaciones; esta actividad implica la planificación y organización de los procesos de producción, la gestión de la logística interna, la optimización de los recursos y la supervisión de la calidad y la eficiencia en la elaboración de las empanadas.
  - Se debe mantener relaciones efectivas con los stakeholders, como clientes, proveedores, competidores y entidades públicas. Esto implica la comunicación regular, la colaboración en eventos o actividades comunitarias, la gestión de requisitos legales y regulatorios, además de la identificación de oportunidades de colaboración y crecimiento.

Estas actividades clave son fundamentales para el funcionamiento y éxito de Antojitos en la elaboración y comercialización de sus empanadas. Al llevar a cabo estas actividades de manera efectiva, la empresa ofrece productos de calidad, satisface las necesidades de sus clientes, se diferencia de la competencia y mantiene relaciones sólidas con sus stakeholders.

**Asociación o alianzas clave.** Se propone establecer una asociación con la plataforma Clip para pedidos en línea, que permitirá a Antojitos expandir su alcance y brindar a los clientes una experiencia de compra conveniente y segura. La plataforma de pedidos en línea actuará como un canal de ventas adicional, complementando la venta física y el servicio de entrega a domicilio.

a) Beneficios de la asociación clave:

- La plataforma de pedidos en línea Clip, permitirá a Antojitos llegar a un público más amplio, incluyendo a aquellos clientes que prefieren realizar compras en línea y que pueden no estar ubicados cerca de la tienda física.
- Además, los clientes podrán realizar pedidos de empanadas de forma rápida y sencilla desde la comodidad de sus hogares u oficinas, sin la necesidad de desplazarse físicamente a la tienda.
- La plataforma Clip de pedidos en línea, proporcionará una interfaz intuitiva y amigable para que los clientes puedan navegar por el menú de empanadas, seleccionar los productos deseados, personalizar sus pedidos y realizar pagos seguros.
- La asociación con la plataforma de pedidos en línea facilitará la gestión y seguimiento de los pedidos para Antojitos, permitiendo un procesamiento eficiente y una entrega puntual.
- Al tener una presencia en línea, Antojitos estará en una posición favorable para expandir su negocio en el futuro, ya sea abriendo más sucursales o incluso explorando la posibilidad de ofrecer servicios de entrega en otras ciudades.

Como resultado, la asociación con una plataforma de pedidos en línea Clip, es una estrategia clave para Antojitos, ya que permitirá ampliar el alcance, brindar una experiencia de compra conveniente, lo que le dará una ventaja competitiva en el mercado y atraerá a clientes que valoran la conveniencia y la comodidad.

**Estructura de costos.** Con base en la información proporcionada en la presente investigación, la estructura de costos para la empresa Antojitos sería la siguiente:

**Tabla 21**

*Estructura de costos de la empresa Antojitos*










Costos Fijos						
N°	Descripción	Proveedor	Cantidad	Frecuencia de compra	V.U	V.T.
1	Harina de trigo integral	Gran Akí	70 kg	Mensual	\$ 1.98	\$ 138.60
2	Sal	Gran Akí	2 kg	Mensual	\$ 0.80	\$ 1.60
3	Azúcar	Gran Akí	5 kg	Mensual	\$ 4.60	\$ 4.60
4	Azúcar glass	Gran Akí	3kg	Mensual	\$ 1.00	\$ 3.00
5	Polvo de hornear	Gran Akí	1 kg	Mensual	\$ 4.50	\$ 4.50
6	Mantequilla	Gran Akí	2000g	Mensual	\$ 2.15	\$ 8.60
7	Naranjas	Gran Akí	50	Mensual	\$ 0.08	\$ 4.00
8	Agua mineral	Gran Akí	2 -3lt c/u	Mensual	\$ 1.95	\$ 3.90
9	Quesillo	Frigorífico	20 lb	Mensual	\$ 2.00	\$ 40.00
10	Pasas	Gran Akí	3 lb	Mensual	\$ 1.20	\$ 3.60
11	Orégano	Gran Akí	1 Kg	Mensual	\$ 1.80	\$ 1.80
12	Aceite de oliva	Gran Akí	8 lt	Mensual	\$ 14.50	\$ 116.00
13	Semillas de ajonjolí	Gran Akí	2 Kg	Mensual	\$ 5.50	\$ 11.00
14	Espinaca	Gran Akí	3 Kg	Mensual	\$ 3.50	\$ 10.50
15	Bandejas	Gran Akí	12 paq	Mensual	\$ 1.25	\$ 15.00
16	Plástico microfilm	Gran Akí	3 rollos	Mensual	\$ 2.75	\$ 8.25
17	Lavavajilla	Gran Akí	1000gr	Mensual	\$ 2.75	\$ 2.75
18	Desinfectante	Gran Akí	1 lt	Mensual	\$ 1.40	\$ 1.40
19	Etiquetas	Imprenta	330	Mensual	\$ 20.00	\$ 65.00
20	Internet	TV CABLE		Mensual	\$ 28.00	\$ 28.00
21	Publicidad			Mensual	\$ 50.00	\$ 50.00
22	Servicio de taxi	K-taxi		Mensual	\$ 1.50	\$ 22.50
23	Agua	Serv. púb		Mensual	\$ 15.00	\$ 15.00

24	Energía eléctrica	Serv. púb		Mensual	\$ 20.00	\$ 20.00
25	Costos de capacitación	Consejo Provincial, Prendho, Municipio de Loja, Secap		Mensual	\$ -	\$ -
26	Sistema contable financiero		1	Anual	\$ 350.00	\$ 350.00
27	Etiquetas envases	Imprenta Opciones Digitales	5000	Anual	\$ 0.02	\$ 100.00
<b>Total</b>					<b>\$ 538.23</b>	<b>\$ 1,029.60</b>
<b>Costos Variables</b>						
N°	Descripción	Proveedor	Cantidad	Periodo	V.U.	V.T.
1	Cilindro de gas	Loja Gas	2	Mensual	\$ 3.20	\$ 6.40
2	Mano de obra cocinero	Familiar	1	Mensual	\$ 400.00	\$ 400.00
3	Pago por ayuda de un coaborador	Familiar	1	Mensual	\$ 40.00	\$ 40.00
<b>Total</b>					<b>\$ 443.20</b>	<b>\$ 446.40</b>
<b>Total costos fijos</b>						<b>\$ 1,029.60</b>
<b>Total costos variables</b>						<b>\$ 446.40</b>
<b>Total</b>						<b>\$ 1,476.00</b>
<b>Empanadas vendidas mensualmente</b>						<b>2480</b>
<b>Costos de producción</b>						<b>\$ 0.60</b>
<b>Precio de comercialización</b>						<b>\$ 0.80</b>
<b>Margen de ganancia</b>						<b>\$ 0.20</b>

La propuesta del modelo de negocio innovador para la empresa Antojitos, se resume en el siguiente lienzo de la metodología canvas:

Figura 30

## Propuesta de Modelo de negocio innovador

<p><b>ALIANZAS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación con la plataforma Clip de pedidos en línea</li> </ul> 	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener altos estándares de calidad en sus productos</li> <li>• Capacitar al personal en habilidades de atención al cliente</li> <li>• Personalización de las empanadas</li> <li>• Realizar las entregas en un tiempo recomendado de 15 minutos</li> <li>• Realizar la Gestión de ventas y marketing</li> <li>• Seguimiento constante de sus operaciones y resultados</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVES</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local físico</li> <li>• Equipos de cocina</li> <li>• Personal de cocina</li> <li>• Personal de atención al cliente</li> <li>• Personal de entrega</li> <li>• Proveedores de ingredientes</li> <li>• Proveedores de envases y embalajes</li> <li>• Sistemas de comunicación</li> <li>• Alianzas con empresas de entrega</li> <li>• Alianzas con proveedores locales</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en la cartera de productos: Empanada de champiñones y espinacas; y empanadas de lentejas y queso vegano.</li> <li>• Colocar un código QR en el empaque de las empanadas para que el consumidor conozca la información nutricional de las empanadas que está consumiendo, la procedencia, el proceso de cultivo y producción, así como los abonos orgánicos utilizados.</li> <li>• Permitir a los clientes personalizar sus empanadas con diferentes ingredientes y salsas, adaptándose a sus gustos y preferencias individuales.</li> </ul>	<p><b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de entrega a domicilio eficiente y puntual</li> <li>• Dar a conocer a los clientes la información nutricional de las empanadas que va a consumir.</li> <li>• Comunicación fluida con los clientes a través de WhatsApp</li> <li>• Programas de fidelización</li> <li>• Relación cercana con las instituciones públicas, ferias gastronómicas u otras</li> </ul> <p><b>CANALES</b></p>  <p>Canales Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta física</li> <li>• WhatsApp Business</li> </ul> <p>Utilizar las redes sociales, como Facebook e Instagram</p> <p>Canales Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas de entrega de alimentos, como Clipp o Zaimy</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTE</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población del centro de la ciudad de Loja.</li> <li>• Personas que trabajan en instituciones públicas y privadas del centro de la ciudad de Loja.</li> <li>• Entre 25-65 años</li> <li>• Ingresos mayores a \$500 dólares.</li> <li>• Personas que prefieran una opción saludable de empanadas.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>  <p><b>COSTOS FIJOS:</b> Mano de obra, costos de administración</p> <p><b>COSTOS VARIABLES:</b> Materia prima, servicios básicos, impuestos, publicidad</p>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa de empanadas en el local</li> <li>• Ventas por servicio de entrega a domicilio</li> <li>• Ventas en plataforma de pedidos en línea</li> <li>• Ventas por fidelización: Tarjetas de lealtad y Promociones exclusivas</li> </ul>		

## Conclusiones

Luego de llevar a cabo la investigación sobre el diseño de un modelo de negocios bajo la metodología Canvas, a través de la innovación de la cartera de productos en la empresa "Antojitos", para posicionar la marca en el mercado de la ciudad de Loja en el período 2021, se han obtenido conclusiones relevantes que aportan conocimientos significativos en este campo.

A través de la fundamentación teórica del modelo Canvas y su efecto en la innovación, esta investigación proporcionó un enfoque estructurado y holístico para el diseño de un nuevo modelo de negocios, mediante el cual "Antojitos" analiza a detalle cada uno de los nueve bloques del Canvas, comprendiendo su propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

"Antojitos" es un emprendimiento con potencial en el mercado de empanadas en Loja, que fue fundado en enero de 2020, y que se destaca por su receta familiar auténtica, enfoque en la calidad, distribución directa a domicilio o lugares de trabajo, proporcionando una ventaja competitiva. Además, la gestión económica eficiente y la identificación de la demanda de empanadas veganas sugieren un futuro prometedor.

Se ha diseñado un modelo de negocios para "Antojitos" utilizando la metodología Canvas, centrándose en satisfacer las necesidades del mercado identificado, cuya propuesta de valor se basa en calidad e innovación, con opciones veganas y sin gluten para destacar en un mercado competitivo; así como, la gestión de costos, relaciones sólidas con los clientes y alianzas estratégicas posicionan a "Antojitos" para tener éxito y satisfacer las demandas de sus clientes.

## Recomendaciones

Dado el valor y la efectividad demostrada del modelo Canvas, se sugiere que "Antojitos" continúe utilizando esta herramienta de manera constante y sistemática en su proceso de planificación y desarrollo empresarial. Además, la empresa podría considerar capacitar a su equipo directivo y empleados en la comprensión y aplicación del modelo Canvas, lo que les permitirá tener una visión compartida del negocio y facilitará la identificación de oportunidades de mejora y la toma de decisiones estratégicas basadas en un análisis fundamentado. Asimismo, estar al tanto de las tendencias y cambios en el mercado para adaptar el modelo de negocios según sea necesario, permitirá a "Antojitos" mantenerse relevante y competitivo en su industria.

Con base en el diagnóstico positivo y el potencial identificado, se recomienda que "Antojitos" mantenga su enfoque en la calidad y autenticidad de sus productos, ya que estos atributos han sido fundamentales para su éxito inicial. Asimismo, aprovechar la ventaja competitiva de los canales de distribución y venta directos es clave para seguir brindando comodidad a los clientes y fomentar su lealtad.

Se sugiere investigar cómo la implementación de estrategias innovadoras, como la incorporación de opciones saludables en el menú, afecta el crecimiento y desarrollo de pequeñas empresas emergentes como "Antojitos". Se puede evaluar el impacto en la adquisición de nuevos clientes, la retención de clientes existentes, y estudiar cómo la incorporación de empanadas veganas y opciones sin gluten afecta la rentabilidad y el margen de ganancia

## Referencias

- Acurio, G., Bosquez, J., & Cacpata, W. (2021). Análisis PESTEL en el impacto del Covid-19 en la educación superior. *Revista Conrado* 17 (S1), 440–448. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1801/1770>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA. (2022). Registro Nacional de Emprendimiento. <https://bit.ly/3WglQRI>
- Aguilar, M., & Martínez, K. (2013). Las PYMES ante el proceso de la globalización. *Observatorio de La Economía Letinoamericana*, 17. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>
- Alarcón, M. y Romero, R. (2021). *Estudio y diseño de un sistema de recolección de aceite vegetal usado para el sector comercial y residencial del norte de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana deL Ecuador). <https://bit.ly/3OGtOBZ>
- Álvarez, J. (2014). Métodos y Técnicas de investigación familiar. In *Familia. Revista de Ciencias y Orientación Familiar* (Primera ed, Issue 9). <https://doi.org/10.36576/summa.28138>
- Alvarez, M. (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. *CEPAL, GTZ* Diciembre 2009, 105. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf)
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28. <https://doi.org/10.15381/idata.v19i1.12534>
- Armas, G., & Artiles, S. (2009). Propuesta de una herramienta diagnóstico para evaluar la comprensión de la Gestión de la Información y el Conocimiento en la empresa en

- perfeccionamiento Diseño Ciudad Habana. *Ciencias de La Información*, 40(3), 13–22.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181421561002.pdf>
- Arteaga, J. (2018). *Los sectores económicos e industrias que impulsarán a México en 2018 | IDIC*. 08 de Enero. <https://idic.mx/2018/01/08/los-sectores-economicos-e-industrias-que-impulsaran-a-mexico-en-2018/>
- Betancourt, D. (2018). *Cómo hacer un análisis PESTEL*. *Ingenio Empresa*. 01 de Septiembre.  
<https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Betancourt, D. (2019). *5 Fuerzas de Porter: ¿Cómo se trabajan? - Ejemplo práctico*. 15 de Mayo. <https://www.ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter/>
- Beltrán, J. (2022). Migración ecuatoriana hacia Estados Unidos se dispara en 2022 para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en Primicias.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/detencion-migrantes-ecuatorianos-frontera-sube/>.
- Cabrera, D. y Hernández, J. (2014). *Plan de mercadeo de restaurante de comidas rápidas "Cowy sandwich & parrilla", para el año 2014*. (Tesis de Grado, Universidad Autónoma de Occidente). <https://bit.ly/42R7nhm>
- Calva, F., Cuatepotzo, J., & Flores, N. (2019). *Tipos de emprendedores Type of entrepreneurs*. 14(14), 41–42.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>
- Calvento, M., & Colombo, S. (2011). Estudios y perspectivas en Turismo. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, Núm. 3, 18, 262–284.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1807/180714243002.pdf>
- Cano-Estrada, A. y Romero-Bautista, L. (2016). Valor económico, nutricional y medicinal de hongos comestibles silvestres. *Rev Chil Nutr.*, 43(1), 75–80.

- Carazo, J. (2017). *Modelo Canvas - Qué es, definición y significado*. Economipedia. 14 de Julio. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Castillo, B. (2020). *6 tipos de métodos de investigación - Tips*. 14 de Octubre. <https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Castro, G., González, J., Ramírez, V., & Donoso, D. (2019). Modelo de negocio Canvas de la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela. *Uisrael Revista Científica*, 6(1), 43–52. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/69/95>
- Cavero, J. (2020). *Las 5 fuerzas competitivas de Porter - Mentor Day WikiTips*. 30 de Abril. <https://mentorday.es/wikitips/las-5-fuerzas-competitivas-de-porter/>
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones COPCI. (2018). Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic-2010. Última modificación: 21-ago-2018. *Registro Oficial Suplemento 351 de 29-Dic.-2010. Reformado 21-Ago.-2018*, 1–92. <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Comuniza Branding Hub. (2021). *Innovación de marca: Transformando incertezas en valor*. <https://hub.comuniza.com/agencia-innovacion-marca>
- Concepto. (2013). *Técnicas de Investigación - Concepto, clasificación y ejemplos*. <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/>
- Concepto. (2021). *Sectores Económicos - Información, clasificación, ejemplos, tipos*. *Concepto*. 16 de Julio. <https://concepto.de/sectores-economicos/>
- Containervisual. (2020). *La importancia de tener una implementación de marca efectiva*. *containervisual.com*. 23 de Octubre. <https://www.containervisual.com/2020/10/23/importante-implementacion-de-marca/>
- Davies, A., & Thomas, A. (2014). Corporate strategy development via numerical situation

- analysis. *Benchmarking*, 21(4), 619–633. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2012-0033>
- Dávila, K., Guancha, E., Ordóñez, D., & Rosero, I. (2014). *Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de empanadas en la ciudad de San Juan de Pasto para el año 2014* [Tesis de Pregrado Universidad de Nariño]. <https://es.scribd.com/document/500349339/PLAN-DE-NEGOCIOS-DERIVADOS-DE-MAIZ>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La Entrevista, Recurso Flexible y Dinámico-The interview, a Flexible and Dynamic Resource. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext)
- Díaz, A., & Matamoros, I. (2012). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a La Economía*, 6. <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2011-0315.html>
- Díaz, L. (2011). *La Observación*. 29. [http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La\\_observacion\\_Lidia\\_Diaz\\_Sanjuan\\_Texto\\_Apoyo\\_Didactico\\_Metodo\\_Clinico\\_3\\_Sem.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf)
- Emprendimiento Mercado Interior Industria y Pymes. (2016). *Guía del usuario del concepto de pyme*. <https://doi.org/10.2873/2552>
- Escuela Europea de Dirección y Empresa. (2015). *10 Características del Buen Emprendedor*. 24 de Marzo. <https://www.eude.ec/blog/2015/03/24/10-caracteristicas-del-buen-emprendedor/>
- Espinoza, D., Villafuerte, D., Ríos, J., Ponce, G., & Tapia, K. (2016). Tipos y características de la innovación en las mipymes del sector servicios en el Ecuador: análisis del caso de la ciudad de Loja. *Researchgate.Net*, June 2017, 01–10. [https://www.researchgate.net/profile/Diana\\_Espinoza2/publication/317969999\\_TIPOS\\_](https://www.researchgate.net/profile/Diana_Espinoza2/publication/317969999_TIPOS_)

Y\_CARACTERISTICAS\_DE\_LA\_INNOVACION\_EN\_LAS\_MIPYMES\_DEL\_SECTOR\_SERVICIOS\_EN\_EL\_ECUADOR\_ANALISIS\_DEL\_CASO\_DE\_LA\_CIUADAD\_DE\_LOJA  
/links/5953e7550f7e9b2da1b03f12/TIPOS-Y-CARACTERIST

Ferreira-Herrera, D. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

Fuentes, P. (2011). La Orientación al Mercado: Evolución y Medición de un Enfoque de Gestión que Trasciende al Marketing. *Perspectivas*, 25, 25–83. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454004.pdf>

Fundacion de la Innovacion Bankinter. (2010). *El arte de innovar y emprender*. 14, 25–27. [https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO\\_3590\\_FTFXIV\\_El\\_arte\\_de\\_innovar\\_y\\_emprenderv2\\_.pdf](https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf)

Fundación Española de Nutrición (FEN). (2022). Mercado saludable de los alimentos. <https://www.fen.org.es/>

Galiana, P. (2020). *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas*. 09 de Noviembre. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

García, M. (2011). *Fundamentos del marketing y la cartera de producto*. *Gestiopolis*. 04 de Diciembre. <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-del-marketing-y-la-cartera-de-producto/>

García, T. (2013). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. *Página Del Proyecto de Apoyo Para Profesionales de La Formación (PROMETEO) de La Junta de Andalucía*, 28. [http://www.univsantana.com/sociologia/EI\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/EI_Cuestionario.pdf)

Giraldo, V. (2016). *Conoce la guía básica para la creación de una marca*. 28 de Agosto. <https://rockcontent.com/es/blog/como-crear-una-marca/>

- Gobierno del Encuentro. (23 de septiembre de 2021). Esta es la oportunidad: el Presidente Lasso anunció los beneficios de la “Ley de Creación de Oportunidades”.  
<https://bit.ly/3InsiQW>
- González, T. (2011). Las ventajas y desventajas que el vínculo multiempresa y la red de cooperación empresarial internacional presentan para la PYME. *Redes. Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 14(1), 1. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.126>
- Gromé, M. (2020). *Qué es el sector primario, secundario y terciario*. 15 de Diciembre. <https://www.unprofesor.com/ciencias-sociales/sector-primario-secundario-y-terciario-ejemplos-2445.html>
- Hengsberger, A. (2021). *Las 4 fases de la innovación. LEAD Innovación Management*. 18 de Febrero. <https://www.lead-innovation.com/es/blog/las-4-fases-de-la-innovación>
- Hernández, E. (2021). *Guía de estudios Ciclo II. Métodos y Técnicas de Investigación*. <http://unad.edu.do/edu/contabilidad-y-auditoria/>
- Hernández, L., Fernández, D., & Baptista, C. (2012). *Tesis de Investigación: Diseños no experimentales. Según Hernandez, fernandez y Baptista*. 01 de Diciembre. <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/12/disenos-no-experimentales-segun.html>
- Herrera, D. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 118–142. [https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5352671%0Ahttp://files/618/Herrera - 2015 - El modelo CANVAS en la formulación de proyectos.pdf%0Ahttp://files/619/articulo.html](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5352671%0Ahttp://files/618/Herrera%202015%20-%20El%20modelo%20CANVAS%20en%20la%20formulaci%C3%B3n%20de%20proyectos.pdf%0Ahttp://files/619/articulo.html)
- Herrera, R., & Baquero, M. (2014). *Las 5 fuerzas de Porter*. 31. [http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3305/3541-marketing del audiovisual - las 5 fuerzas de porter - lanuque.pdf?sequence=1](http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3305/3541-marketing%20del%20audiovisual%20-%20las%205%20fuerzas%20de%20porter%20-%20lanuque.pdf?sequence=1)
- Herruzo, E., Hernández, B., & Sánchez, J. (2019). *Emprendimiento e Innovación:*

*Oportunidades para todos.* DYKINSON, S.L.

<https://www.gemconsortium.org/images/media/2019-libro-emprendimiento-e-innovacion-1582231052.pdf>

INEC. (2020). Directorio de Empresas y Establecimientos 2019. *Ecuador En Cifras*, 22. [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Boletín Técnico: Directorio de empresas y Establecimientos*. 1–15. [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Enero-2018/01\\_ipc\\_Presentacion\\_IPC\\_enero2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Enero-2018/01_ipc_Presentacion_IPC_enero2018.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2013). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013*. 1–88. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR MANUFACTURERO.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR_MANUFACTURERO.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2022). Índice de precios al consumidor - 2022. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor-2022/>

Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., & Izquierdo, E. (2017). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017. *Espae*, 80. <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>

Lugo, Z., & Zita, A. (2018). *Diferencia entre población y muestra - Diferenciador*. <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>

Machado, J. (2021). Ministra Brown asegura que ninguna escuela puede aumentar el costo de la matrícula. <https://bit.ly/3pPaoQJ>

Martín, Á. (2021). *Canvas: fuentes de ingresos*. Blog de Ángel Martín. <https://martin.click/marketing-online/canvas-fuentes-de-ingresos/>

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Google Libros. Ediciones Díaz de Santos. <https://books.google.com.mx/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&s>

ource=gbs\_ge\_summary\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Martins, N. (2021). *¿Qué es el emprendimiento? Definición y significado de emprendedor.*

*Oberlo.* 27 de Enero. <https://www.oberlo.es/blog/definicion-y-significado-emprendimiento>

Mejía-Giraldo, J. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa a los problemas que proponen los modelos Canvas y Lean Canvas. *Innovar*, 29(72), 31–40.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77891>

Mejías, J. (2013). *Validar tu modelo de negocio es transformar opiniones en hechos | Startups, Estrategia y Modelos de negocio.* 21 de Febrero.

<https://javiermegias.com/blog/2013/02/validar-modelo-negocio-hipotesis-cliente-problema-solucion/>

Mejías, J. (2021). *¿Qué significa modelo de negocio? - Emprendedores.es.* 28 de Julio.

<https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>

Méndez, E. (2012). *Proyecto de Innovación: Implementación de un sistema de capacitación virtual.* 15–30. <https://dialnet.unirioja.es>

Meza, A. (2018). *Lectura Reforzamiento.* 13. <https://bit.ly/41N1W1F>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). Reglamento a la Ley de Emprendimiento apunta a fomentar la innovación productiva.

<https://bit.ly/3obSgjG>

Molina, R., López, A., & Contreras, R. (2015). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes.

*Acta Universitaria*, 24, 59–72. <https://doi.org/10.15174/au.2014.701>

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica.

*Universidad Surcolombiana*, 1–216.

<http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+->

+Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf

- Monroy, J. (2017). Aplicación del modelo de negocio Canvas en microempresas de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Luz del Valle.” *Revista Cooperativismo y Desarrollo (COODES)*, 5(2), 159–169.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231783>
- Morales, P. (2010). Investigación e innovación educativa. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 8(2), 47–73.  
[https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25201/redalyc\\_paper\\_16\\_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25201/redalyc_paper_16_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morales, G. (2019). Estudio del análisis del entorno en el moelo de emprendimiento disciplinado. aplicación al caso de la creación de la startup Blodel. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica de Madrid). <https://bit.ly/42NDrmv>
- Municipio de Loja. (2014a). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL*.  
[www.loja.gob.ec](http://www.loja.gob.ec)
- Municipio de Loja. (2014b). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL Fase I: DIAGNOSTICO*. [www.loja.gob.ec](http://www.loja.gob.ec)
- Navarro, L., Vela, M., & García, M. (2000). El panorama actual de las pymes: ventajas y desventajas competitivas. *ESIC Market*, 107, 161–178.  
[https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_908283\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_908283_E.pdf)
- Olivera, A. (2020). *Tipos de emprendimiento: ¿cuál es el más adecuado para ti?*. amoCRM. 27 de Noviembre. <https://www.amocrm.com/es/blog/tipos-de-emprendimiento/>
- Oña, A., & Vega, R. (2018). *Importancia del Análisis FODA para la Elaboración de Estrategias en Organizaciones Americanas, una Revisión de La Última Década*. 436–447.  
[http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_Oña\\_final.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_Oña_final.pdf)

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generacion De Modelos De Negocio. In *Deusto S.a. Ediciones* (Primera Ed). Centro Libros PAPP, S. L. U. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio*. 20. [https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER\\_5\\_Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocios.pdf](https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER_5_Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf)
- Palacios, W., González, R., & Columba, M. (2016). Análisis PESTEL del sector cooperativo de producción ecuatoriano. *Revista OIDLÉS*, 1–10.
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno | Business, Growth and Data Strategy*. 10 de Junio. <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pascual, A. (2021). *Tipos de emprendimiento y emprendedores*. *OBS Business School*. 23 de Abril. <https://www.obsbusiness.school/blog/tipos-de-emprendimiento-y-emprendedores>
- Pinos, E. (2022). 152.689 estudiantes menos en centros educativos, en los últimos cinco años. <https://bit.ly/425QJtv>
- Pimentel, S., Then, L., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., Peguero, M., Jáquez, C., & Lluberés, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de la promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 39(3), 441–476. <https://doi.org/10.22206/cys.2014.v39i3.pp441-476>
- Piña, P., & Danesa, D. (2016). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial FEQUIMA. *Sapiensa Organizacional*, 2(3), 129–152. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601009.pdf>
- Ponce, H. (2017). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

- Puig, C. (2021). *Innovación de marca: Brand Innovation | Branward*.  
<https://branward.com/branderstand/innovacion-de-marca-brand-innovation/>
- Quiroa, M. (2020). *Sector primario, secundario y terciario | Economipedia*. 05 de Abril.  
<https://economipedia.com/definiciones/sector-primario-secundario-y-terciario.html>
- Región Emprendedora Europea. (2017). Guía Didáctica Modelo Canvas. *Expertemprende Nevo Iniciativa*, 1(1), 112. [http://culturaemprendedora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Didáctica\\_Modelo-Canvas.pdf](http://culturaemprendedora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Didáctica_Modelo-Canvas.pdf)
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las Pymes ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del Pib Pymes al Pib total. *Espacios*, 38, 15.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Rosales, P. y Velásquez, C. (2016). *Plan de negocios para un restaurante dedicado a la producción y comercialización de empanadas del mundo*. (Tesis de Grado, Universidad EAI). <https://bit.ly/3IMCrqT>
- Saldaña, L. (2016). *Diseño de un modelo de negocios mediante la metodología Canvas*. 1–8.  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/17921/1111194206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salinas, F., & Osorio, L. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75(Agosto), 129–152. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17425798008.pdf>
- Sanabre, C., Pedraza-Jiménez, R., & Codina, L. (2018). WebSite Canvas Model: propuesta de un modelo visual para la ideación estratégica de sitios web. *Revista Española de Documentación Científica*, 41(4), 221. <https://doi.org/10.3989/redc.2018.4.1542>
- Sánchez, A., Vayas, T., Moyorga, F. y Freire, C. (2020). Evolución del Producto Interno Bruto – Pib, en el Ecuador. <https://bit.ly/45ejtmz>

- Sandoval, A. (2020). *Tipos de emprendimiento y sus características. Algunos ejemplos. Think Big Empresas*. 13 de Enero. <https://empresas.blogthinkbig.com/tipos-de-emprendimiento/>
- Sastre, R. (2013). La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. *Ciencias Administrativas*, 1, 1–10. <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651377005.pdf>
- Scarone, C. (2015). La innovación en la empresa : la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. *Programa de Doctorado Sobre La Sociedad de La Información y El Conocimiento*, 118. <http://www.uoc.edu/in3/esp/index.htm>
- Sistema Nacional de Información. (2014). Información Estadística. Secretaría Nacional de Planificación. <https://bit.ly/436IMoC>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administracion Estrategica: Teoría y Casos* (18va Edici). McGraw-Hill Global Education Holdings LLC. [https://www.academia.edu/28414430/Administración\\_Estratégica\\_Thompson\\_18va](https://www.academia.edu/28414430/Administración_Estratégica_Thompson_18va)
- Torrababella, L., Alvarez, S., & Manuel, J. (2018). *Entrepreneurship and Pestel Analysis of a Services Offshoring. Practical Assessment*. 88467, 10–17. [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/88467/1/MPRA\\_paper\\_88467.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/88467/1/MPRA_paper_88467.pdf)
- Torres, M. (2019). *Análisis PESTEL*. [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/Análisis\\_PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/Análisis_PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y)
- Trenza, A. (2020). *Análisis PESTEL - Ana Trenza*. 19 de Febrero. <https://anatrencia.com/analisis-pestel/#12-para-que-sirve-el-analisis-pestel>
- Universidad Nacional de Loja. (2013). *VULNERABILIDAD A NIVEL MUNICIPAL DEL*

CANTON LOJA. [http://repositorio.cedia.org.ec/bitstream/123456789/851/1/Perfil territorial LOJA.pdf](http://repositorio.cedia.org.ec/bitstream/123456789/851/1/Perfil_territorial_LOJA.pdf)

Vásquez, A. (2016). *Modelo de negocio basado en Canvas para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca* [Tesis de Maestría Universidad Politécnica Salesiana]. file:///C:/Users/Acer/Downloads/MODELO DE NEGOCIO BASADO EN CANVAS PARA UN PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PARQUE DE DIVERSIONES INFANTILES EN LA CIUDAD DE CUENCA.pdf

Villar, L., Díaz, A., Infante, M., Vilalta, J., Alfonso, A., & Rodríguez, Á. (2022). Analysis of Tools for the Diagnosis of Maintenance Management. *Universidad y Sociedad*, 14(1), 493–510. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-493.pdf>

Viloria, A. (2017). Modelos socioeconómicos para las pymes. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 11(42), 039–044. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212007000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212007000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Vogel, M. (2019). *15 tipos de Investigación que puedes usar con facilidad*. <https://www.tablerodecomando.com/tipos-de-investigacion/>

Vogel, Mario. (2019). *15 tipos de Investigación que puedes usar con facilidad*. <https://www.tablerodecomando.com/tipos-de-investigacion/>

Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (2017). La importancia de las Pymes en el Ecuador. *Observatorio de La Economía Latinoamericana, Ecuador*, 17. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>

Zhapa-Amay, E., Añazco-Narváez, M., Aldean-Guamán, L., & Orellana-Jaramillo, L. (2018). Las MiPyMEs en el barrio El Sagrario de la Ciudad de Loja, criterios sobre tributos e impuestos. *Polo Del Conocimiento*, 3(12), 27. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i12.812>

## **Apéndice**

### **Apéndice A: Entrevista al emprendedor**

**Fecha y lugar:** Loja, 15 de julio 2021

**Nombre del entrevistado:** Ing. María Fernanda Cabrera

**Nombre del Emprendimiento:** Antojitos

1. **¿Cuándo y cómo inicio el emprendimiento?**
2. **Tiempo que lleva el negocio**
3. **Clientes a los que se dirige**
4. **¿Ha realizado alguna vez estudio de mercado?**
5. **Número de personas que laboran en el negocio**
6. **Productos que el emprendimiento comercializa**
7. **¿Cuenta con un proceso de elaboración detallado en cantidades exactas?**
8. **Formas de comercializar el producto**
9. **En que se basa para fijar el precio del producto**
10. **Necesitaría capital para hacer crecer su negocio**
11. **¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta su emprendimiento?**

### **Apéndice B: Modelo de la encuesta**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Realizar un sondeo para conocer sobre la aceptación de nuevos productos en base a la masa hecha con una receta familiar exclusiva, en la ciudad de Loja.

## INFORMACIÓN GENERAL

### A. EDAD

- a) Entre 18 – 25 años
- b) Entre 25 – 30 años
- c) Entre 30 – 35 años
- d) Entre 35 – 40 años
- e) Entre 40 – 45 años
- f) Más de 45 años

### B. SEXO

Masculino

Femenino

1. ¿Usted consume empanadas fritas de harina de trigo ?

SI ( )

NO( )

2. ¿Con que frecuencia compra usted empanadas?

Diariamente ( )

Una vez por semana ( )

Una vez cada 15 días ( )

Una vez al mes ( )

Otra ( )

3. ¿Qué cantidad de empanadas estaría dispuesto a comprar semanalmente?

0 a 5 ( )

5 a 10 ( )

10 a 15 ( )

4. ¿Dónde compra regularmente las empanadas?

Cafeterías ( )

Local de empanadas ( )

Puesto ambulante ( )

5. ¿Cuál es el horario del día que prefiere consumir este tipo de alimento?

Mañana 10:00 ( )

Tarde 16:00 ( )

Tarde 18:00 ( )

Noche 19:00 ( )

Cualquier hora ( )

6. ¿A la hora de comprar una empanada que característica prefiere?

Sabor ( )

Precio ( )

Calidad ( )

Presentación ( )

Servicio ( )

7. ¿Le gustaría que el pedido de sus empanadas llegue directamente en su lugar de trabajo; o en su domicilio?

SI ( )

NO ( )

8. Si su respuesta anterior fue sí, ¿estaría dispuesto a cancelar un valor adicional?

SI ( )

NO ( )

9. ¿Hasta cuanto tiempo estaría dispuesto a esperar por la entrega de las empanadas a domicilio?

15 minutos ( )

30 minutos ( )

45 minutos ( )

10. ¿Qué tipo de canal de comunicación utiliza para realizar sus pedidos?

WhatsApp ( )

Facebook ( )

Instagram ( )

Página Web ( )

Ktaxi ( )

Otros ( )

11. ¿Cree importante para su salud conocer los ingredientes que consumiría en las empanadas?

SI ( )

NO ( )

12. ¿Estaría dispuesto a consumir una empanada con un relleno vegano diferente a la que normalmente consume?

SI ( )

NO ( )

