



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE LA CEVICHERÍA
RESTAURANTE EL REY DE LAS OSTRAS, UBICADO EN EL
CANTÓN DURÁN, PROVINCIA DE GUAYAS.

Autora

Elvira Rocio Matos Barre

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE LA CEVICHERÍA
RESTAURANTE EL REY DE LAS OSTRAS, UBICADO EN EL CANTÓN
DURÁN, PROVINCIA DE GUAYAS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas mención Gerencia Organizacional

Profesora Guía

MSc. Carmen Patricia Gómez Bolaño

Autora

Elvira Rocio Matos Barre

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocio para la Expansión de la Cevichería Restaurante El Rey de las Ostras, ubicado en el cantón Durán provincia de Guayas, a través de reuniones periódicas con la estudiante Elvira Rocio Matos Barre, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Carmen Patricia Gómez Bolaño
Magister en Administración de Empresas
CI: 1756458327

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocio para la Expansión de la Cevichería Restaurante El Rey de las Ostras ubicado en el cantón Durán provincia de Guayas, de Elvira Rocio Matos Barre, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

José Luis Blanco Jiménez
Maestría en Administración de Calidad en la Gestión Pública Local
CI: 1727224972

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Elvira Rocio Matos Barre
CI:1718885716

AGRADECIMIENTOS

A Dios por mi vida, A mi Mami Orfa y mis hermanos por su amor incondicional

Mi familia, amigos y profesores que creen en mí y han aportado en mi desarrollo personal y profesional.

DEDICATORIA

A mi Angelito en el cielo, estoy segura que estarás orgulloso de tu pequeña hija. Amándote y extrañándote cada día de mi vida Don Diego.

Nadie dijo que sería fácil.

RESUMEN

presente plan tiene como objetivo la expansión del restaurante El Rey de las Ostras, viendo la necesidad de cubrir la afluencia de clientes en horas pico de atención y el incremento de las ventas en el último año; involucrando un conjunto de acciones que permitirán mejorar los procesos de producción y de servicio.

El escaneo a la empresa a través de la aplicación del FODA como herramienta de análisis para visualizar la situación actual, dónde puedan generarse estrategias de mercadeo focalizadas por competencias según las áreas, para evaluar resultados a corto y largo plazo. En el caso del restaurante, para llegar al mercado local por los involucrados que intervienen se parte de la diferenciación como táctica para el crecimiento del negocio. El segmento de mercado que se desea cubrir son las personas económicamente activas del cantón Durán, como punto de partida para llegar en un futuro a nuevos mercados.

El restaurante no ha podido innovar por más de cinco años, debido al punto de confort que alcanzaron, sin embargo, debido a la demanda de los clientes y según la encuesta aplicada a los mismos, es fundamental generar mejoras y cambios en producto, servicio, procesos productivos y administrativos; que en un periodo determinado sean visibles en resultados para los clientes.

La mejora del producto y servicio es uno de los ejes principales que permitirán al negocio ser diferente en su medio, para esto se debe considerar trabajar en la optimización de los recursos, hacer conciencia en los trabajadores sobre el desempeño laboral, control de los proveedores y reducir los gastos. La distribución de responsabilidades mediante las funciones y perfil del personal, permitirá delegar funciones y responsabilidades a cada miembro del restaurante, comprometiéndolos con un trabajo responsable.

Según el histórico de ventas del último año, permiten realizar y analizar un pronóstico de ventas para los siguientes cinco años y proyectar los movimientos contables que reflejarán la viabilidad del proyecto de expansión y la retornabilidad de la inversión generada.

ABSTRACT

The objective of this plan is to expand the restaurant “El Rey de las Ostras”, seeing the need to cover the quantity of customers during rush service hours and the increment in sales last year; involving different actions that will improve the production and service processes.

The scan of the company through the application of a SWOT analysis as a tool to visualize the current situation, where marketing strategies can be generated, focused on competencies according to the areas of work, in order to evaluate short and long term results. In the case of the restaurant, to reach the local market, meaning the involved parties (internal and external clients), we begin with differentiation as a tactic for business growth.

The desired market segment to cover is the economically active people of Durán, as a starting point to reach new markets in the future.

The restaurant has not been able to innovate for more than five years, due to the comfort zone they have reached, however, due to the demand of customers and according to the survey given to them, it is fundamental to implement changes in the product, service, production and administrative processes; that in a given period will be noticeable results for the final customers.

The product and service improvement are the main axes that will allow the business to be different in its environment, because of this, it is necessary to consider working on the resources optimization, raise awareness among workers about work performance, control of suppliers and expenses reduction. The distribution of responsibilities through functions and profile of the staff, will allow roles and responsibilities to be delegated to each member of the restaurant, committing them to responsible work.

Last year's sales history allows us to perform and analyze a sales forecast for the following five years and project the accounting movements that will reflect the viability of the project's expansion and the return of the investment generated.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedente	1
1.2. Pertinencia del Tema a Desarrollar	2
1.3. Diagnóstico del Entorno Actual.....	3
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
2. CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	5
2.1. Entorno Macroeconómico y Político	5
2.2. Análisis del Sector.....	7
2.2.1. Tamaño de la Industria	7
2.2.2 Ciclos Económicos.....	8
2.2.3. Análisis Porter.....	9
2.3. Análisis del Mercado	13
2.3.1. Análisis de la Competencia.....	13
2.3.2. Investigación de Mercados	14
2.4. Análisis FODA.....	17
2.5. Conclusiones del Capítulo	17
3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADERO.....	19
3.1. Estrategia Genérica de Ingreso al Mercado	19
3.2. Naturaleza y Filosofía del Negocio	19
3.2.1. Valores.....	20
3.2.2. Principios	20
3.3. Imagen Corporativa	21
3.4. Enfoque Social e Impacto en la Comunidad.....	21

3.5. Misión y visión.....	22
3.5.1. Misión	22
3.5.2. Visión	22
3.6. Objetivos de crecimiento y financieros.....	22
3.6.1. Objetivos de Crecimiento.....	22
3.6.2. Objetivos Financieros	23
3.7. Información legal	23
3.7.1. Razón Social de la Empresa.....	23
3.7.2. Actividad Económica.....	23
3.7.3. Tamaño de la Empresa: Pyme Personal-Pequeña Empresa.....	23
3.7.4. Obligaciones Legales del Rey de las Ostras	24
3.8. Estructura Organizacional.....	26
3.8.1. Estructura Funcional	26
3.8.2. Descripción de Puestos	27
3.9. Ubicación.....	29
3.10. Ventaja Competitiva	29
3.10.1. Cadena de Valor.....	29
3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento	31
3.11. Estrategias de Mercadeo.....	31
3.11.1. Estrategia de Producto o Servicio.....	31
3.11.2. Estrategias de Distribución	33
3.11.3. Estrategias de Precios.....	33
3.11.4. Estrategias de Promoción.....	34
3.11.5. Estrategias de Comunicación	34
3.11.6. Estrategias de Servicio	35
3.11.7. Presupuesto	36
3.11.8. Proyecciones de Ventas	37
3.12. Conclusiones del Capítulo.....	37
4. CAPITULO IV. OPERACIONES.....	39
4.1. Estado de Desarrollo.....	39

4.1.1. Estrategia Operativa	39
4.2. Descripción del Proceso	40
4.2.1. Contratación de Colaboradores	40
4.2.3. Servicio al Cliente	41
4.2.4. Proceso de Producción de un Plato (Alimentos).....	41
4.3. Necesidades y Requerimientos	42
4.3.1. Materia Prima e Insumos para Producción	42
4.4. Plan de Producción.....	45
4.4.1. Receta Estándar	45
4.4.2. Flujo del Proceso de Servicio al Cliente.....	48
4.4.3. Flujo del Proceso de Producción	49
4.4.4. Plan de Ventas.....	49
4.5. Plan de Compras.....	50
4.5.1. Planeación de Compra de Materia Prima	50
4.5.2. Orden de Compra	50
4.5.3. Características Organolépticas de la Materia Prima	51
4.5.4. Sistema de Inventario	51
4.6. Kpi's de Desempeño del Proceso Productivo	52
4.7. Conclusiones del Capítulo	53
5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO	54
5.1. Supuestos en la Elaboración del Plan Financiero.....	54
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	54
5.2.1. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	55
5.2.2. Balance General	57
5.2.3. Flujo de Caja.....	60
5.2.4. Índices Financieros	61
5.2.5. Impacto	63
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
6.2. Conclusiones.....	66
6.2. Recomendaciones	67

REFERENCIAS	68
ANEXOS	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valor Agregado Bruto.....	8
Figura 2. Análisis Porter	9
Figura 3. Matriz Ansoff	19
Figura 4. Estructura funcional.....	26
Figura 5. Ubicación del Restaurante El Rey de las Ostras.....	29
Figura 6. Cadena de Valor	29
Figura 7. Comparación Precios Rey de las Ostras Vs Mancorita.....	34
Figura 8. Modelo Canvas	39
Figura 9. Proceso de Contratación de Colaboradores	40
Figura 10. Proceso de Compra	40
Figura 11. Proceso de Venta- Servicio al Cliente	41
Figura 12. Procesos de Producción (Elaboración de Platos)	41
Figura 13. Cálculo de la Capacidad Instalada del Restaurante.....	44
Figura 14. Flujo del Proceso de Servicio al Cliente	48
Figura 15. Flujo del Proceso de Producción.....	49
Figura 16. Publicidad Reduce	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de Puestos en el Rey de las Ostras.....	4
Tabla 2 Datos Económicos de Ecuador	5
Tabla 3 Vicepresidentes a Cargo Últimos Periodos	6
Tabla 4 Datos Relevantes de Cantón Durán	7
Tabla 5 Ciclos de Veda de Mariscos	8
Tabla 6 Medición de 5 Fuerzas de Porter del Rey de las Ostras	9
Tabla 7 Factores que Intervienen en la Rivalidad de las empresas	10
Tabla 8 Poder de Negociación	10
Tabla 9 Fidelidad de los Clientes	11
Tabla 10 Amenazas de Nuevos Entrantes	12
Tabla 11 Factores de Amenaza de Producto Sustituto	12
Tabla 12 Identificación de la Competencia.....	13
Tabla 13. Posicionamiento de los Establecimientos según los Encuestados...	13
Tabla 14 Formato de Encuesta aplicada a Clientes	14
Tabla 15 Universo y tamaño de la muestra	15
Tabla 16 Incremento Estimado Poblacional	15
Tabla 17 Resultados de la Encuesta a Clientes	16
Tabla 18 Análisis FODA de El Rey de las Ostras.....	17
Tabla 19 Imagen Corporativa del Rey de las Ostras	21
Tabla 20 Características de las Pymes en el Ecuador	24
Tabla 21 Puestos Administrativo	27
Tabla 22 Puestos Operativo	28
Tabla 23 Presupuesto de Costo por Estrategia.....	36
Tabla 24 Proyección de Ventas del Rey de las Ostras	37
Tabla 25 Lista de Materia Prima.....	42
Tabla 26 Lista de Insumos	43
Tabla 27 Adquisición de Maquinaria y Equipo.....	43
Tabla 28 Plan de Mantenimiento Preventivo	45
Tabla 29 Equivalente de Marisco por Plato.....	46
Tabla 30 Receta Estándar de Costo	47

Tabla 31 Receta Estándar de Producción	47
Tabla 32 Calculo de Mano de Obra en Producción y Servicio	48
Tabla 33 Capacidad del Servicio.....	48
Tabla 34 Capacidad de Producción	49
Tabla 35 Proyección de Unidades de Venta	49
Tabla 36 Lista de Proveedores de Materia Prima	50
Tabla 37 Modelo de Orden de Compra.....	50
Tabla 38 Características Organolépticas de los mariscos.....	51
Tabla 39 Kpi's según el Proceso.....	52
Tabla 40 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	55
Tabla 41 Balance General proyectado	57
Tabla 42 Flujo de Caja Proyectado	60
Tabla 43 Índices Financieros Proyectados.....	61
Tabla 44 Análisis Dupont Proyectado	63
Tabla 45 Gasto en Salario para Colaboradores	64

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedente

En el 2004 Diego Matos y Maritza Cedeño provenientes de Esmeraldas y Manabí respectivamente llegan al cantón Durán con la finalidad de emprender su propio negocio, empiezan vendiendo ceviches en una carretilla recorriendo las calles de este lugar, debido a la acogida de sus ceviches deciden alquilar un local con capacidad para 10 personas; a medida que crecían como negocio vieron la necesidad de reubicarse. Después de pasar por 2 locales adquieren un terreno, dónde construyeron su propio local donde ahora reciben a sus clientes.

En estos quince años, Diego pudo graduarse de Chef y aplicar sus conocimientos mejorando la infraestructura del negocio, los procesos de producción y atención al cliente; actualmente el Restaurante El Rey de las Ostras es considerado una pequeña empresa PYMES, contando en nómina con 20 personas. Durán es un cantón en vías de desarrollo industrial y comercial, actualmente existe una demanda alimentaria en el sector por lo que se ve la necesidad como restaurante de mejorar su servicio, optimizar y aprovechar sus recursos pensando en la expansión de la empresa.

Según el último estudio análisis sectorial realizado por el INEC en el 2012, refleja que el 36,9% de establecimientos existentes en el país se dedican a alimentos y bebidas; constituyendo en aquel tiempo un 7,7% del VAB dentro del PIB. La provincia de Guayas mantiene el mayor número de establecimientos dedicados a esta actividad económica representando un 24,73%. Notando así, el crecimiento de la industria de alimentos y bebidas se debe al incremento de demanda, estimando el aumento del número de personas que consumen sus alimentos fuera de casa.

1.2. Pertinencia del Tema a Desarrollar

El desarrollo de este trabajo de investigación tiene como finalidad la expansión de El Rey de las Ostras, identificando los procesos que llevan a cabo, la utilización adecuada de los recursos y la estructura administrativa; permitiendo mejorar el servicio y posicionarse en el mercado creciente del cantón Durán.

El establecimiento se encuentra en un espacio físico propio que comprende un solo piso, adicional cuenta con la estructura en una segunda planta que puede ser parte de la expansión; considerando que al utilizar el término expansión se refiere a la mejora de los procesos, productividad, estrategias empresariales que permitan mejorar la cartera de clientes, optimización de los recursos y ser competitivos en el mercado. Es necesario mencionar que para cualquier alternativa que se plantee en este estudio se considera como eje principal el cliente interno y externo del restaurante, quienes serán beneficiarios directos de la expansión del establecimiento.

El cantón Durán ha vivido un crecimiento poblacional e industrial en los últimos ocho años, en Guayas, encabeza la tasa de crecimiento poblacional, que pasó de 85 196 ciudadanos en el censo de 1990 a 235 769 en el 2010. Ahora se proyectan 300 488, con un promedio de incremento del 9,02% por año. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

Durán es uno de los cantones con amplia zona rural, permitiendo en el 2017 un crecimiento de 12,8% de la zona industrial. (Durán, 2019)

El plan de negocios para la expansión de esta empresa se pretende responder al aumento de la demanda derivada del crecimiento poblacional del cantón, notándose el aumento de consumo por parte de la población económicamente activa la cual busca sitios de alimentos que les permitan optimizar el tiempo disponible.

1.3. Diagnóstico del Entorno Actual

El Rey de las Ostras cuenta con el sistema informativo Palatium como herramienta que permiten cuantificar y medir datos del restaurante; históricamente se observa que la administración del restaurante identificó la necesidad de innovar en el producto, servicio y estructura administrativa; este sistema ha sido generador de cambios para mejorar la optimización de recursos. Sin embargo, hoy se considera prioritario expandir el negocio para responder a la demanda actual que se origina con el crecimiento del mercado, mejorando distintos aspectos que han sido descuidados, afrontando el futuro con resultados y nuevas ideas.

El restaurante cuenta con una capacidad máxima de 80 puestos, al calcular la capacidad instalada diaria refleja que puede cubrir 160 puestos al contar con 2 turnos (Anexo1 Capacidad Instalada); cuenta con una rotación diaria de puestos del 1,5 considerando un día promedio, este último índice refleja la demanda que tienen actualmente. Se determina que en una hora pico, no se cuenta con capacidad para cubrir la demanda que se genera, aunque teóricamente disponen del recurso humano suficiente para abastecer ese servicio.

Una observación preliminar conduce a considerar que actualmente la nómina de colaboradores está sobredimensionada y que la contribución de las personas podría ser redireccionada para mejorar el servicio y cubrir la demanda generada por la expansión que se pretende realizar en este trabajo de investigación.

Tabla 1
Distribución de Puestos en el Rey de las Ostras

ÁREA	FUNCIÓN	# PERSONAS	TOTAL DE PERSONAS
Administración	Gerente-Propietario 1	1	20
	Administradora-Cajera	1	
Salón	Cajera	1	
	Meseros	4	
	Guardia Seguridad	1	
Cocina	Cocineros Principales	2	
	Ayudante de Cocina	9	
	Pocilleros	2	

El establecimiento cuenta con una segunda planta, que actualmente no se le da el aprovechamiento adecuado; el objetivo de este estudio es aprovechar los recursos existentes y cubrir el crecimiento de la demanda, brindando mejora de procesos, servicio y ambiente al cliente. (Anexo 2. Árbol de Problema)

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Crear un plan de negocio para la expansión de la Cevichería Restaurante el Rey de las Ostras en el cantón Durán que integre su trayectoria con las nuevas tendencias y las preferencias de los clientes.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Descubrir la situación actual del restaurante, a través del análisis de factores internos y externos
- Maximizar la capacidad del centro de producción, mediante el análisis de los procesos existentes.
- Realizar un estudio de mercado que permita identificar las preferencias y expectativas de los clientes, insumo para la renovación de la marca y posicionamiento en el mercado.
- Medir la viabilidad del proyecto de expansión, mediante un estudio financiero que permita establecer la rentabilidad y la inversión que se requiere.

2. CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. Entorno Macroeconómico y Político

Respecto a la población, Ecuador cuenta con más de 17 millones de habitantes, está dividido geográficamente en 22 provincias que conforman las Regiones Costa, Sierra, Amazonía e Insular. La provincia de Guayas es la más poblada, cuenta con 4 millones de habitantes.

Tabla 2
Datos Económicos de Ecuador

	Dato	Cifra
Ecuador 2018	Deuda Pública Externa	35.052,58
	Exportación barriles de petróleo	10.542,00
	Índice de Actividad Económica – IDEAC	166,03
	Índice de Confianza del Consumidor (ICC)	41,50
	PIB (Producto Interno Bruto)	1,4%
	VAB (No petroleros)	1,8%
	Petroleros	- 3,2%
	FBKF Formación Bruta de Capital Fijo (inversión en el país)	1,6%
	SBU	2,07% (\$394)
	Canasta Familiar Básica	\$719,88
	Inflación	0,27%
	Gasto de Consumo Final en Hogares	2,6%
	Habitantes	17 millones
	Población con Edad para Trabajar	71,1%
	PEA	65,6%
	Con Empleo	96,3%
	Sin Empleo	3,7%
	Pobres	8.605.803 millones 60,1%
	No Pobres	5.723.803 millones 39,9%

Tomado de: (Laborales, 2018), (Cesla, 2018)

En el 2018 el Ecuador tuvo un incremento del PIB de 1,4% gracias al sector no petrolero que aportó 1,8%, frente a ingresos Petroleros -3,2% sin embargo se nota una recuperación en la economía del país; la inflación subió ligeramente a

0,27% mismo que no tuvo mayor afectación o incremento en la canasta básica familiar que para el 2019 es de \$715,16 USD.

En el aspecto político el gobierno actual del Ecuador se ha enfrentado a muchas polémicas sobre todo en el cargo de la vice presidencia, así en dos años han pasado tres personas por ese cargo:

Tabla 3
Vicepresidentes a Cargo Últimos Periodos

Vicepresidente	Período
Jorge Glas	24/05/2017-03/01/2018
María Alejandra Vicuña	06/01/2018-06/12/2018
Otto Sonnenholzner	11/12/2018 hasta la actualidad

Si bien en general el inicio del gobierno marcó una tendencia de mayor conciliación y acercamiento con el sector privado, los especialistas consideran que no se han tomado algunas decisiones importantes para favorecer el crecimiento económico, el empleo y la atracción de inversión extranjera. Así, el entorno ha estado caracterizado por la incertidumbre económica, política y social y el imperativo de reducir el aparato burocrático y el déficit fiscal. El riesgo país según el rating de Fitch B3 (negativa altamente especulativa). (Datosmacro, 2018)

Sin embargo, el entorno político y económico hoy es mejor, pues Ecuador ha recibido el apoyo del FMI y la banca multilateral, al otorgársele un préstamo por USD\$4.600 millones apoyando las políticas económicas del gobierno ecuatoriano en los siguientes tres años. Este hecho se considera un avance en la recuperación de la confianza de los inversores externos. (Anspach, 2019)

El Rey de las Ostras, se encuentra ubicado en la Ciudadela Democrática Norte del cantón Duran de la provincia de Guayas; Durán ha vivido en sus últimos años un desarrollo comercial positivo, recibiendo a empresas industriales que aumentan el comercio en el sector.

Tabla 4
Datos Relevantes de Cantón Durán

Habitantes	300 mil habitantes
Alcalde	Dalton Narváez (2015-2019)
Cabecera Cantonal	Eloy Alfaro
Parroquias	Eloy Alfaro, El Recreo y Divino Niño
Centros Turísticos	Iglesia Divino Niño Malecón de Durán Acceso Isla Santay-Puente Cerro Las Cabras Feria de Durán Estación Eloy Alfaro- Ferrocarriles del Ecuador
Crecimiento Industrial	12% (667 empresas)

Tomado de:(Durán, 2019)

2.2. Análisis del Sector

El Restaurante El Rey de las Ostras es una empresa dedicada a la preparación y comercialización de alimentos y bebidas preparadas para el consumo inmediato, es considerado dentro de la industria de alojamiento, servicios y comida que representa un 38% del sector industrial del país; ya que se ha generado variedad de alimentos y ha desarrollado esta rama, fomentando un crecimiento en la economía.(Ekos, 2018)

2.2.1. Tamaño de la Industria

Datos del Banco Central del Ecuador indican que el Valor Agregado Bruto (VAB) de la industria de Alimentos y Servicios registró una tasa de variación interanual positiva de 7,5% aportando al crecimiento interanual del PIB en 0,13 puntos porcentuales.

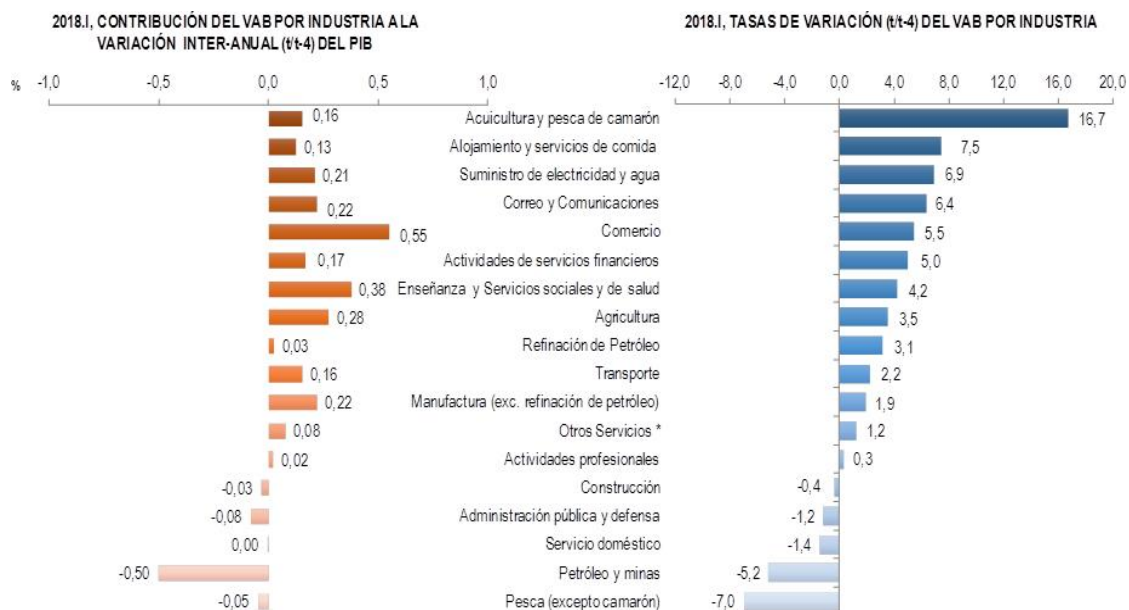


Figura 1. Valor Agregado Bruto

Tomado de: (Ecuador, 2018)

2.2.2 Ciclos Económicos

El abastecimiento de materia prima para la preparación de los platos que ofrece el restaurante a sus clientes depende del clima, ya que los mariscos son productos obtenidos directamente del mar; su stock dependerá de la pesca que se logre, especialmente por su producto principal la ostra. Por lo tanto, es necesario que el establecimiento cuente con varios proveedores para abastecerse de materia prima.

En el Ecuador existe una regulación de ciclos de veda liderada por el Ministerio de Acuicultura y Pesca para fomentar la sostenibilidad de ciertas especies:

Tabla 5

Ciclos de Veda de Mariscos

ESPECIE	PERIODO
Camarón langostino	01 enero-15 febrero
Cangrejo Rojo	1 marzo-31 marzo 15 agosto-15 septiembre
Langosta	16 enero-16 junio

Tomado de: (Pesca, 2018)

El restaurante está obligado a cumplir con estos ciclos de veda, durante estos periodos no podrán comprar, consumir, mantener en stock, ni vender por ningún motivo el tipo de marisco que entre en veda.

2.2.3. Análisis Porter

Para este estudio es importante la aplicación de herramientas de análisis de la competencia, con el fin de desarrollar estrategias de posicionamiento en la industria de alimentos y bebidas; la decisión estratégica permitirá agregar valor al servicio, producto y la empresa.



Figura 2. Análisis Porter

Para el restaurante se realiza la siguiente medición según la participación que tiene en cada fuerza de Porter:

Tabla 6

Medición de 5 Fuerzas de Porter del Rey de las Ostras

5 FUERZAS PORTER	GRADO ACTUAL	RENTABILIDAD
Rivalidad entre la competencia	Media-Baja	Media-Alta
Poder de negociación con los proveedores	Alta	Alta
Poder de negociación con clientes	Media	Media-Alta
Amenaza de nuevos entrantes	Media-Alta	Alta
Amenaza de Productos Sustitutos	Media-Baja	Media-Baja

Nota: Grado de Medición: Baja, Media Baja, Media, Media Alta, Alta.

2.2.3.1. Rivalidad entre las Empresas- Competencia

Durán es uno de los cantones con mayor crecimiento poblacional en la Provincia del Guayas, lo que genera una oportunidad de mercado para nuevas empresas.

Tabla 7

Factores que Intervienen en la Rivalidad de las empresas

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
Crecimiento de la industria	La oferta crece según la demanda de los alimentos.
Mejora de competencias	Empresas con personal capacitado y profesional.
Falta de diferenciación	Los productos son percibidos como básicos, la diferenciación puede estar en el precio.
Diversidad en los competidores	Empresas con estrategias diversas, enfocadas en otras metas.

2.2.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Tabla 8

Poder de Negociación

PROVEEDOR	COMPRADOR
Concentración de proveedores	Concentración de compradores
Poder de la marca	Diferenciación
Rentabilidad de los proveedores	Rentabilidad de Compradores
Nivel de calidad y servicio	Calidad y servicio
Costo de sustituir clientes	Costo de sustituir proveedores
Capacidad de abastecimiento	Volumen de la compra

Acciones que pueden afianzar la relación entre el Comprador y Proveedor:

- Alianzas entre ambas empresas (ganar-ganar).
- Aumentar el poder del negocio.
- Aumentar el volumen de las compras.
- Mejorar la capacidad de abastecimiento.
- Manejar apropiadamente el producto.

2.2.3.3. Poder de Negociación de los Clientes

La mayoría de los clientes frecuentes (43%) consume alimentos fuera de casa una vez por semana; el valor de los platos de la carta está entre los \$8-\$14USD, factor que favorece la fidelidad:

Tabla 9
Fidelidad de los Clientes

TIEMPO	%
Menos de 1 año	16,4%
1 a 3 años	28,9%
4 a 6 años	34,9%
7 años o más	19,8%

Tomado de: Encuesta aplicada a Clientes de El Rey de las Ostras (Anexo h)

Mantener la satisfacción de los clientes implica una buena comunicación, así como el establecimiento de parámetros de fidelización, tales como

- Entrega de información relevante sobre el restaurante
- Servicio al cliente personalizado
- Reducir tiempos de espera
- Posicionamiento de la marca

2.2.3.4. Amenaza de los Nuevos Entrantes

Los nuevos entrantes enfrentan grandes retos para el posicionamiento en el mercado. Sin embargo, existen nuevos entrantes de multinacionales o franquicias ya posicionadas en otros mercados, cuyas marcas serían de fácil reconocimiento.

Tabla 10
Amenazas de Nuevos Entrantes

BARRERAS DE ENTRADA	CARACTERÍSTICAS	EL REY DE LAS OSTRAS
Acceso a los clientes	Cuando no se tiene referencias previas de la empresa puede ser difícil acceder al mercado	Posicionado en el mercado de Durán, fidelizando a sus clientes.
Acceso Proveedores	a Para una nueva empresa, resulta complicado posicionarse y lograr una estabilidad con los proveedores y garantizar la calidad de los productos que adquieren.	Cuenta con sus proveedores, conociendo la calidad de los productos que abastecen y conociendo la cadena de abastecimiento que manejan.
Inversión Inicial	Un negocio que empieza debe realizar una inversión alta para poner su negocio en marcha	La inversión inicial, ya fue recuperada. Actualmente para la expansión ya cuenta con el espacio físico.
Experiencia	Un nuevo entrante se expone a vivenciar nuevas experiencias y sobre la marcha dar respuesta a lo que se presente.	14 años de experiencia, sabe involucrar a las personas (stakeholders) a conveniencia y mantener una buena comunicación con los mismos.

2.2.3.5. Amenaza de Productos Sustitutos

En esta fuerza competitiva se refiere a la facilidad de un comprador (consumidor) para sustituir un tipo de producto o servicio por otra alternativa que puede mejorar el precio o los resultados del producto.

Tabla 11
Factores de Amenaza de Producto Sustituto

FACTORES	CARACTERÍSTICA
Disponibilidad	Que existan productos sustitutos, sean de fácil acceso y se consiga en cualquier temporada del año.
Precio relativo	Relación del precio del producto sustituto y el analizado.
Calidad	Que las característica del producto sustituto sean superiores al producto usado.
Rendimiento	El aprovechamiento obtenido del producto sustituto sea mayor al producto original.
Costo de cambio	Si los costos de cambio son reducidos, el comprador preferirá el bien sustituto.

El restaurante ofrece a sus clientes productos sustitutos principalmente en los periodos de veda. Por ejemplo, el cangrejo se sustituye por jaiba manteniendo el precio en la carta, la cual está diseñada para ofrecer variedad de mariscos.

2.3. Análisis del Mercado

2.3.1. Análisis de la Competencia

En este proceso de investigación se ha podido identificar restaurantes considerados como competencia y que han podido abarcar en algo el mercado de Durán, a través de la encuesta aplicada se identificaron:

Tabla 12
Identificación de la Competencia

ESTABLECIMIENTO	UBICACIÓN	ESPECIALIDAD	CARACTERÍSTICAS
Puerto Moro	Guayaquil y Samborondón	Carnes, mariscos y menestras	Nace en el 2009 en Guayaquil, expandiéndose 3 locales en Guayaquil y 1 en Samborondón.
Mancorita/ Puerto Mancorita	Guayaquil y Durán	Comida Peruana	Es un referente de la cocina peruana, único en Durán en ese estilo dónde incursiona en el 2014 y el 2017 en Guayaquil. 2 sucursales
La Pata Gorda Josué Sánchez	Guayaquil y Samborondón	Mariscos (Cangrejos)	Apertura en diciembre del 2010 en Miraflores, 2012 abren una sucursal en La Piazza Samborondón, y en julio del 2015 en Vía a La Costa. 3 sucursales
Nueva Estrella	Durán	Comida China	Estilo cantonés, su horario de atención es en la tarde y noche, posicionado en Durán aproximadamente 8 años. 1 sucursal
Ceviches de la Rumiñahui	Samborondón	Mariscos	Apertura en Quito en 1985, se posiciona en el Ecuador (42 locales), primera cadena de comida de mar, 5 locales en Guayaquil y 1 en Samborondón.
KFC, Mc Donalds, Carls Jr y Burger King.	Guayaquil, Durán y Samborondón	Comida Rápida	Empresas multinacionales, que se han posicionado a nivel nacional ofreciendo comida rápida.

Según la encuesta aplicada a los clientes del Rey de las ostras, de las personas encuestadas 66 (17%) ofrecieron información de la preferencia por otros establecimientos con diferente menú, identificando la competencia del restaurante. (Anexo 3 Matriz de Perfil Competitivo)

Tabla 13. Posicionamiento de los Establecimientos según los Encuestados

ESTABLECIMIENTO	%	# PERSONAS
Puerto Morro	12%	8
Mancorita	8%	5
La Pata Gorda	5%	3
Chifa Nueva Estrella	6%	4
Los Ceviches de la Rumiñahui	8%	5
Comida rápida	15%	10
Rey de las Ostras	20%	13
Otros	27%	18
	100%	66

Tomado de: Encuesta aplicada a Clientes de El Rey de las Ostras (Anexo)

2.3.2. Investigación de Mercados

2.3.2.1. Fuentes Primarias

- **Encuesta**

Se diseñó y dirigió una encuesta a una muestra de clientes, con el fin de identificar preferencias, expectativas, así como el tipo de mejoras viables y base de las estrategias de expansión.

Tabla 14

Formato de Encuesta aplicada a Clientes

Restaurante Cevichería El Rey de las Ostras
Encuesta

El Rey de las Ostras busca mejorar cada día para sus clientes, la presente encuesta tiene como finalidad obtener información que permita llenar sus expectativas en sus próximas visitas.

Género: Femenino Masculino

Edad: 18-30 años 30-40 años 40-50 años 50 o más años

1. ¿Cuál es su lugar de procedencia?
Durán Guayaquil Samborondón Milagro Otro, ¿Cuál?.....

2. ¿Con qué regularidad consume alimentos fuera de casa?
a diario semanal quincenal Mensual

3. ¿Hace cuánto tiempo es cliente del Restaurante Cevichería El Rey de las Ostras?
Menos de 1 año 1 a 3 años 4 a 6 años 7 años o más

4. ¿Recomendaría a su familia y amigos visitar El Rey de las Ostras?
NO SI

5. Califique el espacio (instalaciones) actual del restaurante:
Excelente Regular No me agradan

6. ¿Qué considera usted que debe innovar el Restaurante? Puede marcar más de una opción.
Nuevos Productos Presentación de Platos Servicio Decoración
Mantelería Mueblería (mesas y sillas) Presentación Personal Seguridad
Asepsia Música Ambiente

Otras ¿Cuáles?.....

7. En su opinión, ¿considera que es necesario reducir y actualizar la carta que tiene el restaurante?
NO SI

8. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que el restaurante ofrezca a los clientes?
Cafetería Postres Salón de Eventos Cenas bajo Reserva
Otro, ¿Cuál?

9. Con la experiencia que tiene como cliente o consumidor de mariscos, ¿cuál sería el valor que le daría a un plato por la calidad del producto?
\$8-\$12 USD \$12-\$16 \$16 en adelante.

10. Mencione 3 lugares que son sus favoritos a la hora de buscar alimentos:
a...... **b.** **c.**.....

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR SU EXPERIENCIA EN EL RESTAURANTE:
.....

- **Universo y Tamaño de la Muestra**

Analizando la información existente para lograr identificar nuestro universo, se parte del PEA (Población Económicamente Activa) de la provincia del Guayas para realizar una proyección según el crecimiento poblacional que ha tenido el cantón Durán:

Para obtener nuestro PEA del cantón Durán, se realiza una proyección en base al último censo aplicado a Ecuador en el año 2010; mismo que permite con cifras de estudios privados hacer una estimación según el crecimiento poblacional que ha tenido la provincia del Guayas y el cantón.

Tabla 15

Universo y tamaño de la muestra

2010	Habitantes	%	PEA	% PEA
Guayas	3645483	100%	1510312	41%
Durán	235.769	6,47%	97717	6,47%

Fuente:(INEC, 2010)

Tabla 16

Incremento Estimado Poblacional

2018	Habitantes	%	PEA
Guayas	4200000	100%	1740047
Durán	300.488	7,15%	124491

Fuente: (Comercio, 2018)

Fórmula para obtener la Muestra (Anexo 4. Estimación de Crecimiento Poblacional)

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

Fuente: (Tintaya, 2015)

$$n = \frac{124491 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (124491 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Representación:

n=Muestra?

N=Universo= 124491

z=Porcentaje de Confianza=1,96

p=Variabilidad Positiva=0,5

q= Variabilidad Negativa=0,5

e=Porcentaje de Error 5%= 0,05

$$\frac{119561,156}{312,1854} \quad n =$$

n=**383**

MUESTRA

- **Resultados de la Encuesta aplicada:**

Tabla 17

Resultados de la Encuesta a Clientes

DATOS	CARACTERÍSTICA			
Género	Femenino 41,9%	Masculino 48,7%	Otros 9,4%	
Edades	18-30 años 21,6%	30-40 años 35,4%	40-50 años 31,5%	50 o más 11,5%
Lugar Procedencia	Durán 41,1%	Guayaquil 29,9%	Samborondón 13,3%	Otros 15,7%
Regularidad de Consumo	A diario 24,5%	Semanal 43%	Quincenal 22,9%	Mensual 9,6%
Años de Visita al Restaurante	Menos de 1 año 16,4%	1-3 años 28,9%	4-6 años 34,9%	7 o más 19,8%
Recomendaría visitar el lugar	Sí 94,3%		No 5,7%	
Calificación al Lugar	Excelente 36,2%	Regular 57%	No Agrade 6,8%	
Ideas para Innovar	Ambiente 59%	Producto 27%	Servicio 12%	Otros 2%
Innovar el Menú	Sí 78,6%		No 21,4%	
Servicios Adicionales	Cafetería 18,8%	Postres 38,3%	Salón Eventos 27,1%	Otros 15,8%
Valor por Plato		\$8-\$12 72,4%	\$12-\$16 24,2%	\$16 o más 3,4%
Restaurantes Preferidos	Puerto Moro 12%	Mancorita 8%	Rey de Ostras 20%	Otros 60%

2.3.2.2. Fuentes Secundarias

- Revisión de páginas web y redes sociales de los restaurantes considerados como competencias para identificar sus actividades y participación en el mercado.
- Utilizando la base de datos de clientes del Rey de las Ostras se realizó un envío de la encuesta a través de correo electrónico (mailing) con la finalidad de llegar a otros respondientes.

2.4. Análisis FODA

Tabla 18

Análisis FODA de El Rey de las Ostras.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS Producto Canales de distribución (sin intermediarios) Procesos estandarizados Aplicación de Buena Práctica de Manufactura Local propio Áreas y equipos en buen estado Posicionamiento en el mercado	DEBILIDADES Personal no capacitado en servicio. Administración empírica Falta de aprovechamiento del sistema informático No existe base de datos de costos por cada plato. Carencia de servicios adicionales Fuerza y control de ventas Control de producción Manejo de los recursos Falta de promoción Clientes insatisfechos
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES Incremento poblacional Redes sociales Ferias y eventos en el cantón Variedad de materia prima Apertura de otros restaurantes Proveedores Financiamiento bancario Tecnología Nuevas tendencias del mercado	AMENAZAS Nuevos entrantes Competencia con ideas innovadoras. Veda de ciertos mariscos Canales de distribución de los proveedores Falta de agua potable permanente en el cantón y manejo de los desechos. Leyes y reglamentos

Nota: (Anexo 5. Análisis Interno y Externo por áreas del restaurante)

2.5. Conclusiones del Capítulo

Las condiciones económicas del país no han representado un obstáculo insalvable para el desarrollo de muchas Pymes, las cuales, en el caso de Durán, han aprovechado el crecimiento poblacional e industrial. Las pymes han jalonado el desarrollo económico en el sector de la hospitalidad (hoteles, restaurantes y cafeterías), lo que representa una oportunidad para la aparición de nuevos establecimientos y también para la expansión del Restaurante El Rey de las Ostras.

El análisis FODA, matriz competitiva e investigación de mercado muestra un panorama de desafío, con importantes amenazas, debilidades, comportamiento de la competencia, productos sustitutos, la posibilidad de nuevos entrantes, entre otros. No obstante, se visualizan también fortalezas y oportunidades para el enriquecimiento de la propuesta de valor, el desarrollo de estrategias que permitan a la Cevichería crecer y ganar posicionamiento.

La optimización de los procesos y de la estructura organizacional surgen como elementos clave para lograr la expansión, llevando al máximo el aprovechando de los recursos actuales.

La competencia, conformada por diversos establecimientos, representa una fuente de comparación (benchmark) enriquecida para la inspiración y el aprendizaje de buenas prácticas y corrección técnica.

3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADEO

3.1. Estrategia Genérica de Ingreso al Mercado

A través de la matriz Ansoff se identifica la necesidad de combinar el producto actual con nuevos mercados, logrando así el objetivo principal de este proyecto.

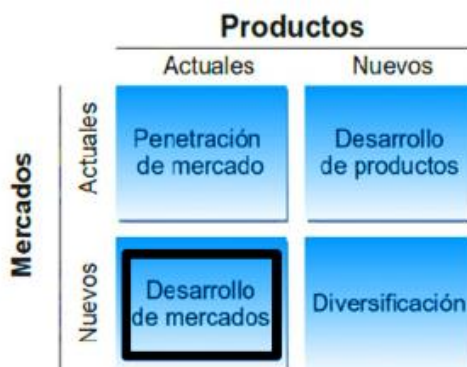


Figura 3. Matriz Ansoff

Tomado de:(Economipedia, 2017)

Para lograr la expansión, el restaurante debe implementar estrategias para crecer en el mercado, dando a conocer sus productos actuales; generar un plan de acción que posicione a la empresa frente a la competencia, dando paso a su crecimiento. Realizar campañas de promoción e interacción en redes sociales, descuentos a grupos estableciendo un consumo mínimo de platos y gratuidades o degustaciones a clientes frecuentes.

La aplicación de estrategias de desarrollo de mercado, tendrán como objetivo aumentar los clientes, reconocimiento de la marca, fidelización de los clientes que ya conocen la oferta del mercado y controlar las acciones de la competencia (en relación a precios, promociones y ventas).

3.2. Naturaleza y Filosofía del Negocio

El Rey de las Ostras es una empresa familiar con 14 años de operaciones. Se ha caracterizado por la preparación instantánea de productos y el servicio

personalizado, que le han partido proyectar una imagen positiva y de credibilidad.

3.2.1. Valores

- Compromiso. Demostrar sentido de pertenencia, vocación al servicio, aplicación adecuada de los procesos que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Equidad. Trato igualitario entre los integrantes de la empresa independientemente de su género, raza, religión o clase social.
- Lealtad: Fidelidad con la empresa ante los procesos, acciones y sucesos que se dan dentro de la empresa.
- Cortesía. Dar un trato especial a las personas, demostrando que cada cliente es importante para la empresa.
- Responsabilidad: Comprometidos con la sociedad, los involucrados de la empresa, el aporte al medio ambiente y manejo de los recursos.

3.2.2. Principios

- Trabajo en Equipo. Unidos por el propósito, el aporte de cada persona es clave para ofrecer un buen producto y calidad de servicio a los clientes.
- Cultura de la Innovación. Aprovechar los recursos tecnológicos para mejorar los procesos administrativos y de producción.
- Cultura de Calidad. Mejoramiento continuo de los procesos para lograr eficacia y eficiencia en la elaboración de un producto y brindar un buen servicio.
- Bienestar del Recurso Humano. Velar por la seguridad física y emocional de los colaboradores.

3.3. Imagen Corporativa

Tabla 19

Imagen Corporativa del Rey de las Ostras

Marca	Nace cuando el propietario del restaurante recorría en un triciclo las calles de Durán ofreciendo ceviche de Ostras, al reconocerlo los clientes lo llamaron El Rey de las Ostras.
“El Rey de las Ostras”	
Slogan “Del mar a tu boca”	Palabra claves que se pretende transmitir con el slogan: disfrutar, fresca, mariscos y mar. El slogan contribuirá a la imagen del restaurante, tiene como objeto seducir al consumidor y situar a la empresa en el mercado.
Logotipo	La forma principal es una concha café que representa la ostra y distintivo representativo de mariscos, el color celeste representa el mar y su frescura. La finalidad es lograr que este logotipo perdure en la memoria de los clientes. Adicional de la marca, se plasmó la palabra restaurante en inglés para darle un toque especial y diferenciado en su medio.



3.4. Enfoque Social e Impacto en la Comunidad

Alineado con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, El Rey de las Ostras procura el trabajo decente, y es fuente de empleo directo y formal para 20 personas, lo cual tiene impacto en la seguridad de las familias y calidad de vida.

Además del cumplimiento de la ley, el restaurante ha defendido la estabilidad laboral en su historia, facilitando el desarrollo ocupacional y personal a través de la calificación técnica de los trabajadores y el trato inclusivo que brinda, mejorando así su calidad de vida integral.

También está comprometido con la igualdad de género, pues en la selección de personal ofrece equidad de oportunidades tanto para mujeres como para hombres, evaluándolos por sus competencias técnicas y su talento para el aprendizaje y el servicio.

Así mismo, el consumo responsable se hace realidad con la adhesión al reglamento de veda de mariscos y lleva a cabo buenas prácticas de manufactura, que garantizan calidad de los alimentos para el consumo y evitan la contaminación cruzada y el desperdicio de recursos.

3.5. Misión y visión

3.5.1. Misión

Estamos comprometido con nuestros clientes, para ofrecer un menú diverso dónde encontrarán deliciosos frutos del mar que mantienen su frescura, su sazón y el servicio personalizado que buscan satisfacer a los clientes que nos visitan. el paladar de quienes nos visitan.

3.5.2. Visión

Brindar productos y servicio de calidad a los clientes, mejorando y estandarizando nuestros procesos, inspirándonos en la responsabilidad social y lograr convertirnos en franquicia; de esta manera llegar a nuevos mercados y aportar en el crecimiento de la industria de alimentos de la provincia.

3.6. Objetivos de crecimiento y financieros

3.6.1. Objetivos de Crecimiento

- Aumentar las ventas en el 2020 en un 10% en comparación al 2019.
- Captar nuevos clientes permitiendo ampliar nuestra cartera de clientes.
- Mejorar la productividad del talento humano a través de personal capacitado.
- Ampliar la línea de productos y servicio que se ofrecen.
- Posicionar la marca en Guayaquil y Samborondón.

3.6.2. Objetivos Financieros

- Aumentar la rentabilidad de la empresa para el siguiente año.
- Reducir costos en la producción de platos (alimentos).
- Optimizar los recursos.
- Mantener la liquidez.
- Conseguir la sostenibilidad financiera

3.7. Información legal

3.7.1. Razón Social de la Empresa

- RUC: 1717226342001
- Razón Social: Matos Barre Diego Alcides
- Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad

3.7.2. Actividad Económica

La actividad económica es “Venta de Comidas y Bebidas en Restaurantes para su consumo Inmediato”.

3.7.3. Tamaño de la Empresa: Pyme Personal-Pequeña Empresa

El restaurante es de propiedad del sr. Diego Matos, registrado en el Servicio de Rentas Internas (SRI) como Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad.

Según la Guía 5 del SRI indica, Las personas naturales, incluso cuando desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares y sucesiones indivisas (herencias), profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos de acuerdo a lo establecido en el Art. 19 de la Ley Orgánica de régimen tributario, deben llevar contabilidad cuando:

- Sus ingresos brutos sean mayores a \$ 300.000,00.
- Deben cumplir con esta obligación al inicio de sus actividades económicas o el 1 de enero de cada año sin necesidad de ser notificado por la administración tributaria. (SRI, 2018)

Las pequeñas y medianas empresas comprenden a todas las organizaciones formales legalmente constituidas o registradas ante las autoridades competentes, que llevan registros contables y aportan a la seguridad social. En el Ecuador se adopta la clasificación de la Comunidad Andina para las Pymes en su Resolución existe una normativa que rige a las pymes, siendo miembro de la Comunidad Andina a adoptado lo establecido en resolución por este organismo.

Tabla 20
Características de las Pymes en el Ecuador

VARIABLES	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS
Personal Ocupado	De 1-9	De 10-49	De 50-199	≥ 200
Valor Bruto en Ventas Anuales	≤ 100.000	100.001-1'000.000	1'000.001-5'000.000	> 5'000.000
Monto de Activos	Hasta USD\$100.000	De USD\$100.001 hasta USD\$750.000	De USD\$750.001 hasta USD\$3'999.999	≥4'000.000

Tomado de: (Quito, 2017)

Según las ventas reflejadas en los últimos años, que van de los USD \$500.000 a USD \$600.000 al año y los 24 trabajadores que constan en nómina; el Rey de las Ostras es considerado como una pequeña empresa.

3.7.4. Obligaciones Legales del Rey de las Ostras

3.7.4.1. Permisos de Funcionamiento

- GAD Municipal y Bomberos del Cantón Durán.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador

3.7.4.2. Obligaciones Tributarias

- Contar con Ruc Activo para ejercer su actividad económica.
- Declaración de Impuesto al Valor Agregado.
- Declaración del Impuesto a la Renta
- Declaraciones de Retenciones a la Fuente del Impuesto a la Renta.
- Facturación Electrónica
- Llevar libros y registros contables relacionados con la actividad económica.

3.7.4.3. Obligaciones al IESS

- Inscripción del trabajador con relación de dependencia
- Informar Novedades
- Pago de Aportes
- Rubros del Salario de Aportación.

3.7.4.4. Reparto de Utilidades a Trabajadores y Extrabajadores

El Ministerio de Trabajo indica en su Art.2. Están obligados al pago y registro regulado en el Acuerdo Ministerial (MDT2017-0093) los empleadores que sean personas naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad, incluidas las sociedades de hecho, sucesiones indivisas y patrimonios autónomos, con personal bajo relación de dependencia.

Los trabajadores o extrabajadores tienen derecho de participación del 15% de las utilidades. Según el Art. 4. El 15% de la participación de utilidades, se distribuirá así: 10% se dividirá entre las personas trabajadoras y extrabajadoras; y el 5% restante será entregado a las personas trabajadoras y extrabajadoras, en proporción a sus cargas familiares. (Trabajo, 2017)

- 10% Participación de Utilidades a trabajadores y extrabajadores.

- 5% Participación de Utilidades a cargas familiares del trabajador o extrabajador. (Anexo 7)

3.8. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la formalidad interna donde se desenvuelve el restaurante, permitiendo dividir y asignar tareas para cumplir con los objetivos de la empresa, resaltando la gestión de la cabeza principal; la división de tareas y responsabilidades deben ser claras para todos.

La aplicación de una estructura funcional que diferencia: la cadena de mando, delegación y área de control.

3.8.1. Estructura Funcional

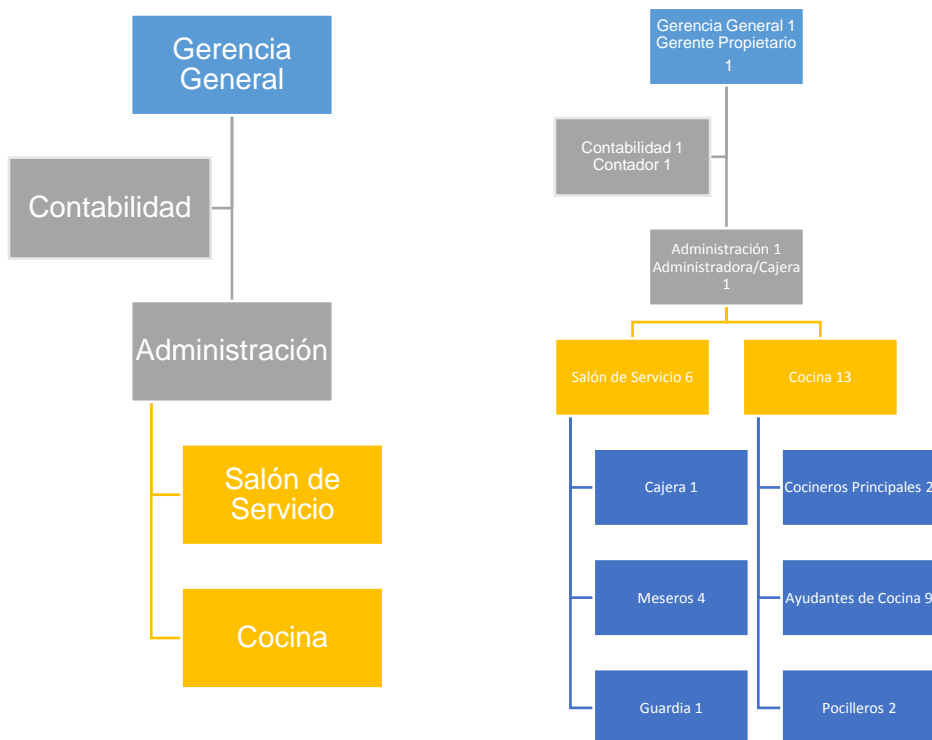


Figura 4. Estructura funcional

3.8.2. Descripción de Puestos

Tabla 21
Puestos Administrativo

PUESTO	PERFIL	FUNCIONES CLAVES
Gerente General/ Propietario	<ul style="list-style-type: none"> • Posee conocimientos de administración y gastronomía. • Espíritu de liderazgo y don de mando, para guiar a sus colaboradores con rectitud y una visión global del negocio. • Gozar de habilidades humanas y técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es el representante legal de la empresa. • Encargado de dirigir la empresa de manera global, considerando sus áreas. • Generar estrategias para incrementar ventas y buscar el desarrollo de la empresa.
Administrador/ Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador debe tener espíritu de liderazgo y saber trabajar en equipo. Logrando el éxito en el control de los recursos materiales y humanos de la empresa. • Debe tener la capacidad de búsqueda de soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar los recursos. • Revisar los documentos de ingreso y salida de mercadería de bodega • Manejará la parte financiera del restaurante, controlando así los ingresos y egresos que realizan a diario.

Tabla 22
Puestos Operativo

PUESTO	PERFIL	FUNCIONES CLAVES
Meseros	<ul style="list-style-type: none"> Buena presencia, mente positiva, carisma y tener facilidad de palabras. Estudios mínimo bachillerato y con experiencia laboral de un año. 	<ul style="list-style-type: none"> Debe conocer toda la carta que ofrece el restaurante. Tomar el pedido de los clientes, dejar una copia de la comanda en caja y otra en cocina. Llevar los alimentos a la mesa del cliente y la cuenta al finalizar los alimentos. Hacer el mise en place de Salón.
Guardia de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Responsable, honesto y leal. Estudios mínimo bachillerato, manejo de técnicas y herramientas de seguridad, solución de problemas, control de situaciones críticas de seguridad. Experiencia laboral en el área mínimo un año. 	<ul style="list-style-type: none"> Vigilar y proteger los bienes muebles e inmuebles del restaurante. Evitar actos delictivos o infracciones en relación a los objetos de su protección. Resguardo del dinero y objetos valiosos del restaurante, clientes y el personal que trabaja en la empresa.
Cocineros Principales	<ul style="list-style-type: none"> Controlar el trabajo en grupo, tener espíritu de líder y saber mantener buenas relaciones humanas. Cocimientos de manejo de cocina con experiencia mínima de dos en restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> Esta encargado de organizar los recursos materiales y humanos dentro de la cocina. Debe mantener un orden de producción según la llegada de las comandas realizadas por los meseros. Apoyar en la preparación de platos de ser necesario. Controlar que la presentación y sabor de los platos preparados. Autorizar la requisición de insumos.
Ayudantes de Cocina	<ul style="list-style-type: none"> Tener mente positiva para aprender día a día, responsable, le guste el trabajo en grupo y le guste cocinar 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el mise en place de los insumos a utilizar durante su jornada de trabajo y que cuenten con los materiales necesarios. Revisar que los congeladores se encuentren en buen estado. Lavar, pesar, porcionar (pesar y separar en porciones), pelar, limpiar los mariscos. Realizar la preparación de platos que le sean solicitados. Seguir todos los procesos según lo dispuesto por los jefes.
Pocillero	<ul style="list-style-type: none"> Persona que se adapte al trabajo, que le guste el trabajo en equipo y hacer su trabajo con responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar y controlar el menaje. Lavar y almacenar vajilla, cubertería, cristalería y demás utensilios de cocina. Apoyar a los ayudantes de cocina de ser necesario. Seguir los procesos de limpieza e higiene.

3.9. Ubicación

Está situado en la Ciudadela Democrática Norte Mz11 Solar 34, en el Cantón Durán, Provincia del Guayas; el restaurante se encuentra en la actualidad donde iniciaron sus actividades económicas; en un espacio propio y disponible para la expansión.

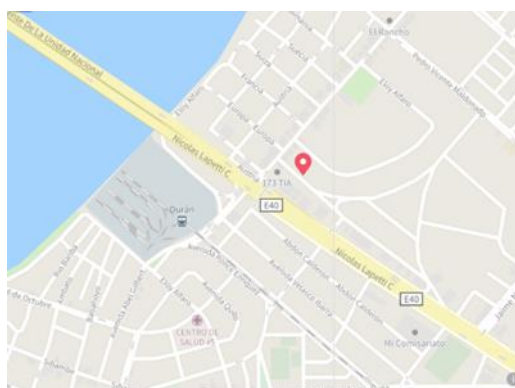


Figura 5. Ubicación del Restaurante El Rey de las Ostras Tomado de: Google Earth, 2019.

3.10. Ventaja Competitiva

3.10.1. Cadena de Valor



Figura 6. Cadena de Valor

3.10.1.1. Actividades Primarias

- **Logística Interna**, el control de las compras que se realicen mediante un control de inventarios y almacenamiento adecuado; manejo confidencial de la base de datos de clientes que visitan el restaurante.
- **Operaciones**, reestructurar el menú permitirá estandarizar los procesos de producción y generar el costo de producción de los mismos.
 - Lavado y Saneamiento de materia prima.
 - Porcionamiento (racionamiento por gramaje) y almacenamiento de la materia prima.
 - Preparación de alimentos.
 - Servicio al Cliente
 - Facturación y cobro de cuentas
- **Logística Externa**, una vez preparado los alimentos que el cliente solicita es responsabilidad de los meseros llevar hasta la mesa los platos, cumpliendo con los procedimientos de asepsia y el proceso de servicio al cliente.
- **Marketing y Ventas**, generar promociones (según grupo de personas), llegar a los clientes a través de redes sociales y generar una interacción con ellos.
- **Servicio Post Venta**, es necesario realizar un seguimiento a los clientes después de su última visita al restaurante, así receptar sugerencias, quejas que estos tengan; adicional permite mantener un contacto directo con el cliente y hacerle llegar información del restaurante y las promociones.

3.10.1.2. Actividades de Soporte

- **Infraestructura de la Empresa**, el restaurante contará con una expansión del salón en la segunda planta que corresponde a un espacio físico de 100m² para cubrir el aumento de demanda, los arreglos en este nuevo espacio corresponden acabados: instalaciones eléctricas y pintura de paredes.

- Gestión de Recursos Humanos, con la reestructuración de los procesos de producción se optimizarán los recursos del restaurante, considerando que cuentan con mucho personal (20 personas en nómina) para desempeñar las funciones actuales; mismas que pueden ser más productivas con la estandarización de procesos,
- Desarrollo de Tecnología, el restaurante adquirió un sistema contable hace menos de un año. Se alimentará de información el sistema para poder sacarle provecho: control de inventario, recetas estándar de costos, ingreso de pedidos y facturación electrónica.
- Compras, para la expansión es necesario acondicionar el nuevo espacio con mesas, sillas, mantelería y aire acondicionado. Adicional con el aumento de demanda, se adquirirá menaje y cubertería para la nueva capacidad instalada.

3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

El Rey de las Ostras se encuentra posicionado en el mercado de Durán siendo esta una ventaja competitiva, con la expansión que se realizará con este proyecto se aprovechará el mercado existente con los productos actuales, brindando a los clientes un mejor espacio y servicio.

3.11. Estrategias de Mercadeo

3.11.1. Estrategia de Producto o Servicio

El Chef Diego Matos ha traducido la materia prima disponible en la provincia del Guayas en el diseño de platos únicos. También se ha preocupado por mantener la calidad de los productos y mejorar continuamente el servicio.

- Plato pando trinche 27,5 cm
- Plato pando cuadrado 27cm
- Plato de postre 16cm

- Bowl 17cm
- Bowl cuadrado 500cc

Se realizará la reestructuración del menú, teniendo en la mira el mejoramiento de los tiempos de producción y de espera por parte del cliente; la presentación de los platos y llegar al cliente con buen servicio que cumpla sus expectativas.

En la reestructuración de menú, se reducirá la carta actual de 60 platos, dejando los platos más vendidos en los últimos seis meses.

Para mejorar el servicio y cubrir la demanda creciente, se requiere:

- Adecuación de nuevo salón
- Mesas
- Sillas
- Manteles

Fortaleza del Producto:

- Producto de consumo inmediato, preparado al instante.
- Venta directa del restaurante al cliente.
- Los clientes de Durán y lugares cercanos ya conocen la calidad de los productos del Rey de las Ostras.
- Elaborados con materia prima fresca que se encuentra con facilidad en los mercados locales y no requiere más de 3 días de almacenamiento.
- Conservar la sazón de los alimentos que se prepara.

Debilidades del Producto:

- Capacidad de producción baja.
- Falta de Innovación en los platos que se producen.
- Control en la producción.
- Control de costos de producción de cada plato.

3.11.2. Estrategias de Distribución

La ventaja que tiene el restaurante es que no ha necesitado intermediarios para la entrega de sus productos, al ser ellos los que se encargan a través del servicio a la mesa de entregarle directamente al consumidor los alimentos. Sin embargo, se ha identificado como una estrategia de distribución el servicio a domicilio, con la finalidad de llegar a los clientes en la comodidad de su hogar o lugar de trabajo.

La implementación del servicio a domicilio se realizará con la contratación de un motorizado con experiencia:

- Acondicionando la motocicleta con una caja que permita transportar de manera segura los pedidos y a la vez sea un medio de publicidad (branding) móvil para el restaurante.
- Los tiempos de entrega al cliente no podrán exceder de 30 minutos, es fundamental que el producto mantenga sus características organolépticas y el cliente reciba los alimentos calientes.
- El conductor deberá conocer el cantón Durán y sus alrededores para la correcta ubicación y entrega de pedidos.

Con estas acciones se llegará a nuevos mercados, aportando a la expansión del restaurante.

3.11.3. Estrategias de Precios

El Rey de las Ostras ha mantenido los precios en los últimos 2 años, procurando la apropiada relación calidad-precio. El promedio de \$8-\$14USD se dirige a un segmento de clientes con poder adquisitivo medio y alto. A pesar de la existencia de precios más bajos el sector, se mantendrán los ya establecidos y se optará por la reestructuración de los platos.

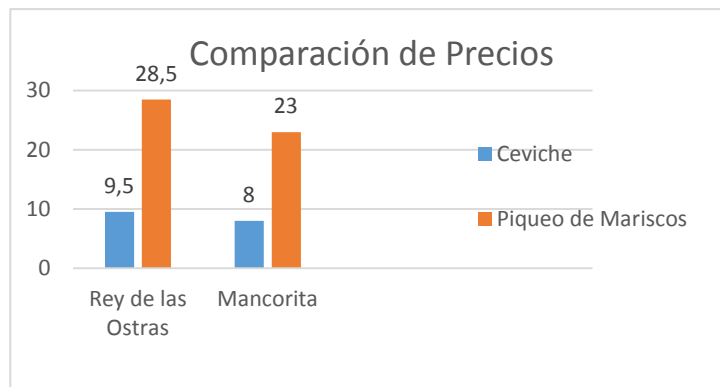


Figura 7. Comparación Precios Rey de las Ostras Vs Mancorita

La diferencia del precio de venta de el ceviche de ambos restaurantes es mínima, por lo que se destaca la experiencia y vida en el mercado que tiene el Rey de las Ostras para mantener su nivel.

- Condiciones de Pago: Efectivo, Tarjetas de Débito o Crédito
- Impuesto aplicado a Venta: Impuesto al Valor Agregado (IVA)

3.11.4. Estrategias de Promoción

Desde sus inicios se ha apostado por la solidez de la recomendación “voz a voz”, lo que ha permitido ahorrar dinero en promoción. Sin embargo, es necesario innovar en este sentido a través de acciones como:

- Postre sorpresa al cumpleaños o aniversario.
- Descuento del 5% a grupos empresariales (bajo reserva, mínimo 20 personas).
- Degustaciones a clientes frecuentes (identificados por los meseros y cajeras).
- Festivales temáticos

3.11.5. Estrategias de Comunicación

Se plantea reactivar la página web del restaurante, manejo y pauta de redes sociales (Facebook e Instagram) para llegar a las personas que buscan

información o sugerencias de restaurantes en la provincia del Guayas. Adicional se considera:

- Catalogo para el nuevo menú, que da un toque de diferenciación.
- Envío de correos (mailing) a clientes con información y promociones de temporada.
- Instalar un buzón de sugerencias para que el cliente llegue con inquietudes, consejos y quejas.
- Participación en eventos gastronómicos de interés.
- Socialización de la propuesta de valor en empresas del cantón.
- Capacitaciones periódicas a los colaboradores para mejorar el producto y servicio al cliente.
- Comunicación activa con los grupos de interés: colaboradores, clientes, proveedores y comunidad.

3.11.6. Estrategias de Servicio

El Rey de las Ostras se ha preocupado por mantener la calidad de sus productos, descuidando el área de servicio. Se propone dar prioridad a la mejora del servicio.

- Servicio personalizado, donde el mesero se responsabiliza del área asignada, cubriendo las necesidades de los clientes desde que le da la bienvenida hasta que lo despide al final del servicio.
- Protocolo de servicio, basado en: dar la bienvenida al cliente, sugerir bebidas y alimentos de entrada, servir la bebida, tomar el pedido principal, traer los alimentos a la mesa, seguimiento visual al cliente, entrega de la cuenta, llevar la forma de pago a caja para el cobro de la cuenta, entregarle la factura, agradecer la visita al cliente.
- Comunicación digital, el desarrollo de la página web y las redes sociales dará apertura a que exista un medio dónde los clientes tengan interacción con la administración del restaurante ya sea para

publicaciones, visitas y comentarios. La opción Contáctanos estará enlazada con el correo electrónico institucional que servirá para compartir información relevante, al tiempo que se podrá sondear al cliente y conocer sus sugerencias.

- Entrega a domicilio, como parte de la expansión, permitirá lograr la satisfacción de aquellos clientes que no desean salir de la comodidad de sus hogares o trabajos.

3.11.7. Presupuesto

Las estrategias que se han propuesto, según el análisis para la aplicación de cada una de ellas infieren en un gasto de inversión, considerando que el tiempo de aplicación será seis meses donde se da la mayor inversión y en el siguiente periodo se mantienen los gastos que se deben preservar para mantener en marcha las estrategias.

Tabla 23
Presupuesto de Costo por Estrategia

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	\$	1er Semestre	2do Semestre	1er Año
PRODUCTO			\$ 16.945,00		\$ 16.945,00
Adecuación del Nuevo Salón		\$ 15.850,00			\$ -
Instalaciones eléctricas		\$ 4.000,00			\$ -
Mesas	13und*\$250	\$ 3.250,00			\$ -
sillas	50und*\$150	\$ 7.500,00			\$ -
Mantelería	55Und*\$20	\$ 1.100,00			\$ -
Vajilla		\$ 1.095,00			\$ -
Plato pando trinche 27,5cm	25und*9	\$ 225,00			\$ -
Plato pando cuadrado 27cm	30und*9	\$ 270,00			\$ -
Plato de Postre 16cm	25und*4	\$ 100,00			\$ -
Bowl 17cm	30und*5	\$ 150,00			\$ -
Bowl cuadrado 500cc	25und*5	\$ 125,00			\$ -
Cubtería	150und*1,50	\$ 225,00			\$ -
DISTRIBUCIÓN			\$ 744,00	\$ 2.664,00	\$ 3.408,00
Servicio a Domicilio		\$ 744,00			\$ -
Contratación de Morotizado	394SBU+50bono	\$ 444,00		\$ 2.664,00	\$ 2.664,00
Acondicionamiento motocicleta		\$ 300,00			\$ -
PRECIO			\$ -	\$ -	\$ -
Mantener precios		\$ -			\$ -
PROMOCIÓN			\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 1.060,00
Cortesía a Cumpleaños	\$5*30días	\$ 150,00		\$ 150,00	\$ 150,00
Descuento empresarial		\$ 150,00		\$ 150,00	\$ 150,00
Degustaciones		\$ 200,00		\$ 200,00	\$ 200,00
Festivales temáticos		\$ 30,00		\$ 30,00	\$ 30,00
COMUNICACIÓN			\$ 2.225,00		\$ 2.225,00
Catalogo-Menú	50und*8	\$ 400,00			\$ -
Envío de Correos		\$ 25,00		\$ 25,00	\$ 25,00
Página Web, Redes sociales		\$ 500,00		\$ 200,00	\$ 200,00
Participación eventos	1*500	\$ 500,00		\$ 500,00	\$ 500,00
Socialización Empresas		\$ 200,00		\$ 200,00	\$ 200,00
Capacitaciones colaboradores		\$ 600,00		\$ 600,00	\$ 600,00
SERVICIO			\$ -	\$ -	\$ -
Utilizar recursos anteriores		\$ -			\$ -
TOTAL			\$ 20.444,00	\$ 7.913,00	\$ 28.357,00

Analizando la información expuesta, se identifica la necesidad de inversión de \$28357,00USD en el primer año, para poder tener resultados en el siguiente periodo.

3.11.8. Proyecciones de Ventas

Para realizar esta proyección de ventas, se ha separado por grupos los productos que se ofrecen y se considera un precio promedio de cada; adicional se calcula para los siguientes años según el objetivo financiero y de crecimiento que es aumentar un 10% de las ventas. (Anexo h. Desglose de Proyección de Ventas)

Tabla 24

Proyección de Ventas del Rey de las Ostras

PRODUCTO	PVP PROMEDIO	UND DE CONSUMO		UNIDADES DE VENTA				
		DIARIO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ceviches	\$ 10,22	30	900	10800	11880	13068	14375	15812
Piqueos	\$ 13,76	5	150	1800	1980	2178	2396	2635
Especialidades	\$ 12,17	10	300	3600	3960	4356	4792	5271
Encocados	\$ 13,18	15	450	5400	5940	6534	7187	7906
Cazuelas	\$ 9,93	15	450	5400	5940	6534	7187	7906
Pescados	\$ 13,43	20	600	7200	7920	8712	9583	10542
Camarones	\$ 9,72	20	600	7200	7920	8712	9583	10542
Arroces	\$ 12,14	15	450	5400	5940	6534	7187	7906
Porciones	\$ 2,59	15	450	5400	5940	6534	7187	7906
Bebidas	\$ 2,69	120	3600	43200	47520	52272	57499	63249
TOTAL CANTIDADES				95400	104940	115434	126977	139675
TOTAL EN DÓLARES				\$665.962,38	\$734.536,53	\$810.171,76	\$893.595,14	\$985.608,63

3.12. Conclusiones del Capítulo

Las estrategias establecidas requerirán una inversión alta, ejecutarlas constituye un reto adicional si se reconoce que el propietario del restaurante no ha mostrado interés en mejorar las instalaciones ni en la innovación de la operación. Sin embargo, se espera que el impacto de las estrategias posibilite no solo conseguir los objetivos planteados en este proyecto, sino sentar las bases para llegar a nuevos mercados en el futuro.

La inversión para el primer año está proyectada en \$28357USD, con rubros que requieren ser permanentes en los siguientes periodos. Haciendo una relación de costo beneficio, la aplicación de las estrategias planteadas permitirá cumplir con el objetivo de incrementar las ventas en un 10% para los siguientes años.

La consolidación de la estrategia supone un esfuerzo importante en la gestión de personas. Transmitirles la visión y mejorar la comunicación, coordinación, participación, reconocimiento, formación, capacitación y realimentación del desempeño, son acciones clave para mejorar su productividad y conseguir su compromiso en un momento distinto y más exigente de la organización.

El entrenamiento y puesta en marcha de las estrategias involucra también nuevos roles y la consideración de incentivos no pecuniarios (salario emocional), que soporten la consolidación de los comportamientos y actitudes que necesita la organización.

Los colaboradores son una de las fuentes más ricas de innovación, así que el estilo de dirección deberá escuchar constantemente sus ideas para el mejoramiento, la eficiencia de los procesos y el diseño de nuevos productos y servicios que satisfagan continuamente las expectativas de los consumidores.

4. CAPITULO IV. OPERACIONES

4.1. Estado de Desarrollo

- Salón actual: 180 m² (10x18mts), para los planes de expansión actualmente el restaurante cuenta con un segundo piso sobre el salón, esta infraestructura será parte de la expansión para mejorar la atención al cliente. Salón futuro: 90 m² (5x18mts).
- Cocina: 90 m² (10x9mts), adaptada con 3 cocinas industriales, 2 refrigeradoras, 4 congeladores, una campana de olores, 3 mesas de acero inoxidable, 2 estanterías para vajilla, maquina industrial para cocinar arroz, 2 lavadores de manos y 2 lavadores de platos.
- Menaje y Mantelería: se adquirirá vajilla, cubertería y mantelería para abastecer el aumento de demanda.
- Colaboradores 24 personas.

4.1.1. Estrategia Operativa

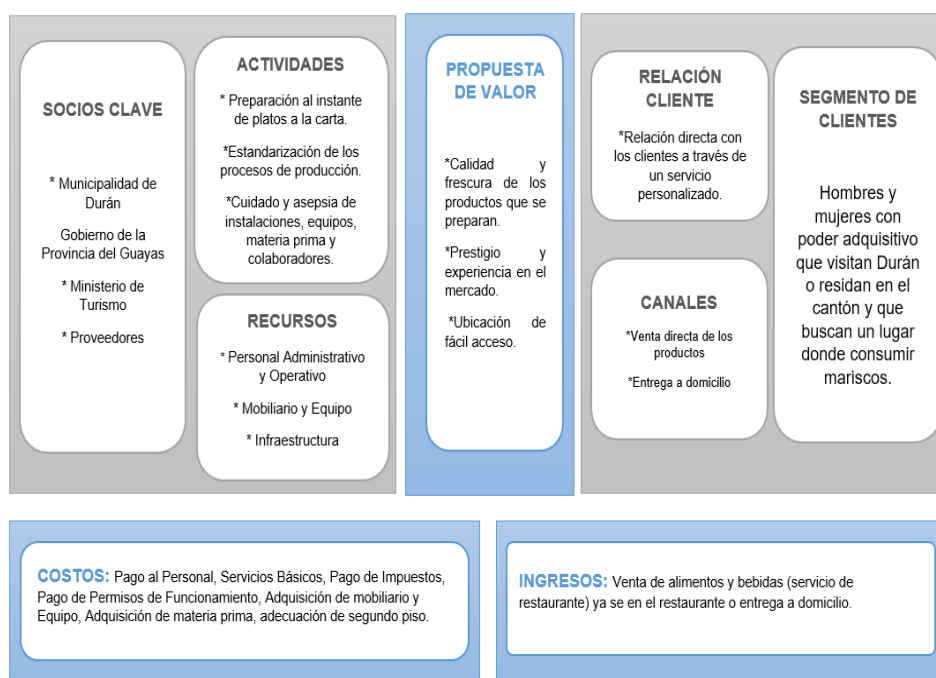


Figura 8. Modelo Canvas

4.2. Descripción del Proceso

4.2.1. Contratación de Colaboradores

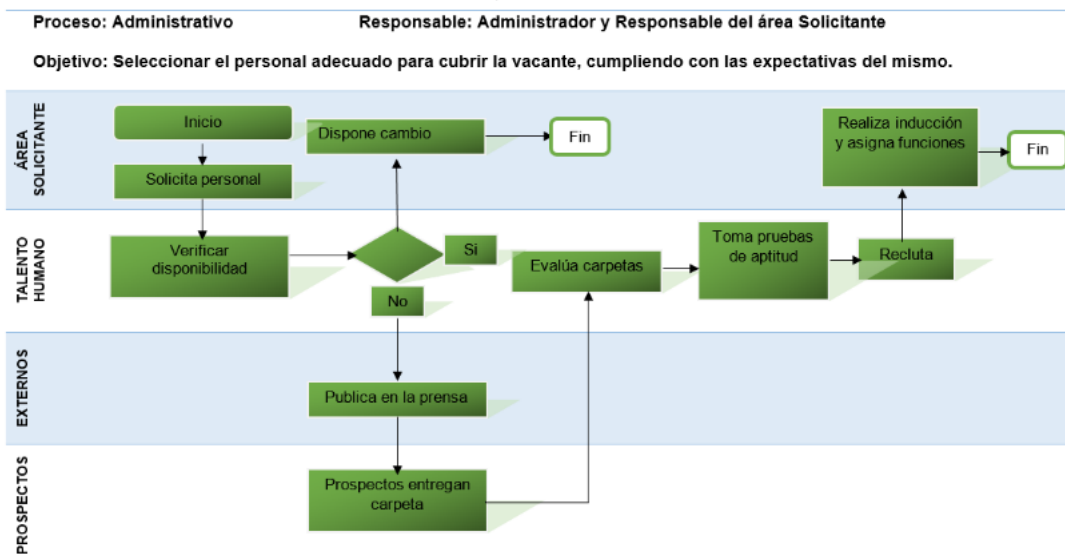


Figura 9. Proceso de Contratación de Colaboradores

4.2.2. Proceso de Compra

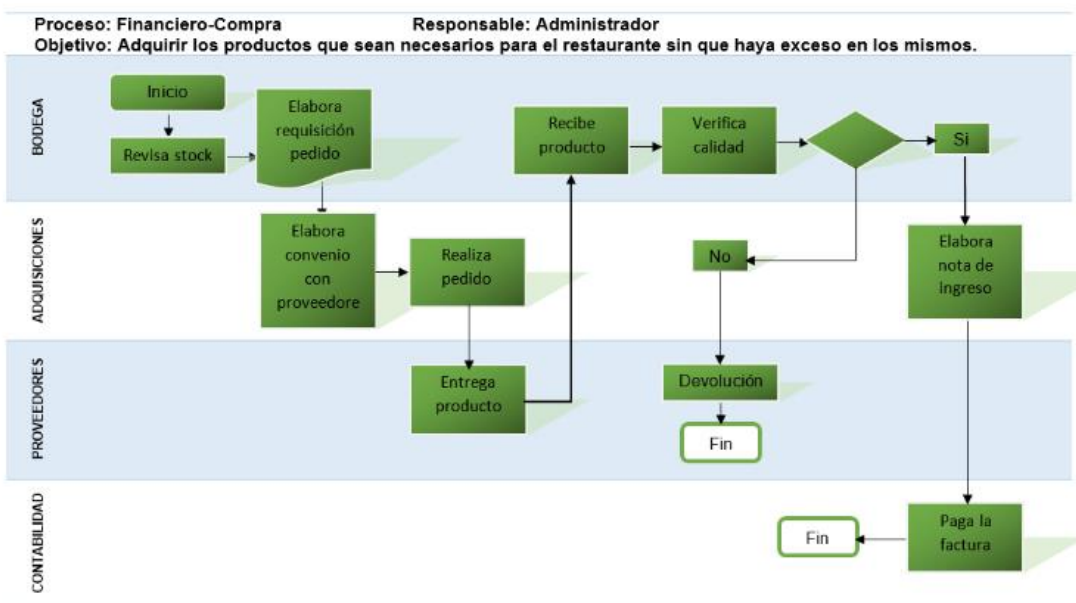


Figura 10. Proceso de Compra

4.2.3. Servicio al Cliente

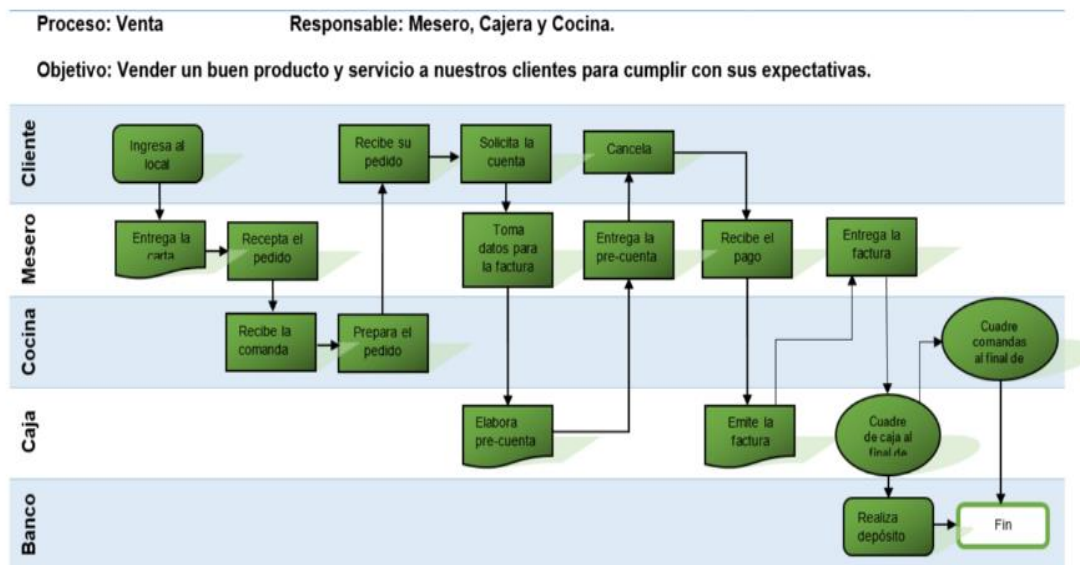


Figura 11. Proceso de Venta- Servicio al Cliente

4.2.4. Proceso de Producción de un Plato (Alimentos)

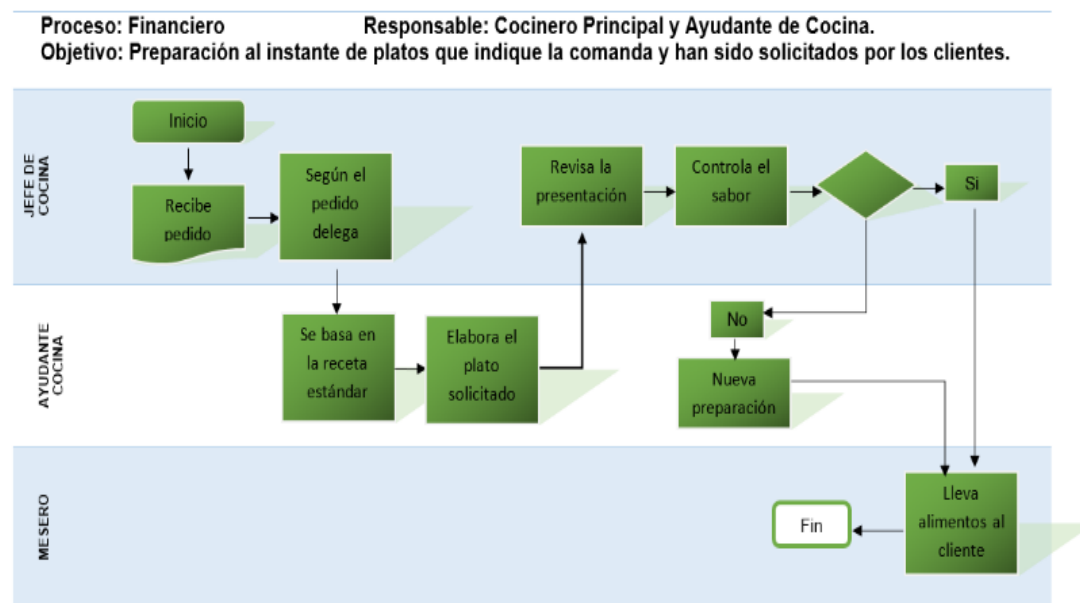


Figura 12. Procesos de Producción (Elaboración de Platos)

4.3. Necesidades y Requerimientos

Es importante destacar que para el proyecto de expansión se generarán gastos y costos que permitirán cumplir con el crecimiento del restaurante; sin embargo, estos rubros no pueden ser considerados de la misma manera ya que los gastos no son recuperables, mientras los costos además de ser inversión serán recuperados en la venta.

4.3.1. Materia Prima e Insumos para Producción

4.3.1.1. Materia Prima

El restaurante para la producción de los platos que ofrece el menú, requiere la siguiente materia prima:

Tabla 25

Lista de Materia Prima

PRODUCTO	DÍA DE PEDIDO Y ENTREGA
Tomate, cebolla, pimiento, ajo, hierbita, papas, apio	Diario
Limón, naranja, maracuyá y mandarina	Diario
Ostras	Diario
Cangrejo	Diario
Pescado Picudo y pulpo	2 veces a la semana
Corvina, camarón	2 veces a la semana
Concha, mejillones y almejas	Diario

4.3.1.2. Insumos

Los insumos que utiliza el restaurante son considerados los productos elaborados que serán utilizados en la producción; estos deben ser de marcas reconocidas ya que no se puede abaratar costos incurriendo en afectar la calidad de los alimentos que se preparan. Según el cronograma y el proveedor la entrega de insumos será al día siguiente de hacer el pedido.

Tabla 26
Lista de Insumos

PROVEEDOR	PRODUCTO	DÍA DE PEDIDO
Alpina	Queso mozzarella, queso parmesano, yogurt natural y crema de leche	Martes y Viernes
Coile	Ají, comino, pimienta, orégano, laurel, vinagre y té aromáticos.	Jueves
Dipor	Azúcar, sal, tarrinas, contenedores y caramelos	Martes y Viernes
Discana	Aceite de galón, detergente y esponja lava platos.	Jueves
La Fabril	Aceite Light, Achiote, margarina clar y desinfectantes.	Viernes
MRoman	Crema de leche, café, jugos naturales y leche semidescremada.	Jueves
Proalco	Salsa de tomate, mayonesa y mostaza	Miércoles
Comisariato y/o Supermaxi	Maíz sabrosa, fetuccine, maggi, pan de agua, aceite de oliva, salsa inglesa, apio y lechuga orgánica.	Lunes, Martes, Jueves y Sábado.
Pepsi-Cola	Gaseosas, agua natural y agua con gas.	Miércoles

4.3.1.3. Tecnología

El Rey de las Ostras lleva utilizando 8 meses un software llamado Palatium para sistematizar la parte financiera desde: punto de venta, ingreso de pedidos, facturación, cobro, inventarios, reportes y estados financieros.

4.3.1.4. Equipos y Maquinaria

Para la expansión el restaurante cuenta con equipos suficientes, ya que se pretende mejorar la productividad optimizando los recursos actuales.

Tabla 27
Adquisición de Maquinaria y Equipo

CANTIDAD	DETALLE
20	Mesas
90	Sillas
42	Mantelería
30	Vajilla (juegos x 3 piezas)
4	Cocinas Industriales
1	Horno
1	Gratinadora
1	Plancha
1	Freidora
3	Lavadores de Platos
2	Lavadores de Manos
2	Aire acondicionado

Tal como ya fue mencionado, se requiere acondicionar el nuevo espacio para responder al crecimiento de la demanda.

Lo que requerirá:

- 13 Mesas de madera roble, 4 puestos, color café.
- 50 Sillas de madera roble
- 13 Mantelería (cubre mantel y mantel 2x2metros)
- 25 Menaje (porcelana china) juego de 5 platos: Plato pando trinche 27,5cm; plato pando cuadrado de 27cm; plato postre 16cm; bowl 17cm y bowl cuadrado 500cc.
- Instalación eléctrica del segundo piso (toma corriente, luminaria, canaletas)

4.3.1.5. Capacidad Instalada

Para calcular la capacidad instalada del restaurante es necesario tomar el número de puestos que tiene el salón multiplicado por el número de turnos que trabaja El Rey de las Ostras al día.

Capacidad Instalada (# Puestos) * (# de Turnos)		DATOS DEL RESTAURANTE:	
=	80*2	# Puestos:	80
=	160	# Turnos:	2 (7am-15h30) y (10h00-18h30)
		Clientes Promedio Diarios	120
Rotación Diaria=	$\frac{\# \text{ Clientes Diario Atendidos}}{\# \text{ Puestos}}$		
	$\frac{120}{80}$		
	=		
	1,5		

Figura 13. Cálculo de la Capacidad Instalada del Restaurante

La rotación de puestos nos refleja las veces en que el restaurante se llena según su capacidad, si pasa de 1 quiere decir que el restaurante tiene una rotación buena reflejo de su productividad.

4.3.1.6. Mantenimiento

Tabla 28
Plan de Mantenimiento Preventivo

	UND.	Artículos	Mantenimiento Preventivo
Maquinaria y Equipos industriales	4	Cocinas	Limpieza Diaria y mantenimiento 1 vez al mes.
	1	Horno	
	1	Gratinadora	
	1	Plancha asadora	
	1	Freidoras	
	1	Campana extractora de olores	Limpieza 1 vez por semana y mantenimiento 1 vez al mes.
	2	Ventiladores	
	1	Hielera	
	2	Refrigeradores	
	4	Congeladores	
2	Balanza	Limpieza Diaria y mantenimiento 1 vez al mes.	
Instalaciones	2	Trampa de Grasa	Limpieza 3 veces por semana y mantenimiento 1 vez al mes.
	1	Instalación de Gas	Limpieza 1 vez por semana y mantenimiento 1 vez al mes.
	1	Control de Plagas	2 veces al año

4.4. Plan de Producción

4.4.1. Receta Estándar

Para realizar el costeo de una receta estándar, es necesario establecer los gramos de marisco que debe ir en cada plato; esto se establece con la finalidad de vender calidad y conseguir la efectividad en los procesos.

Tabla 29
Equivalente de Marisco por Plato

DESCRIPCIÓN DEL PLATO		CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Arroces	Arroz con camarones	160	gr
Marinero (mariscada)	Cangrejo	30	gr
	Camarón	90	gr
	Pulpo	65	gr
	Concha	100	gr
	Mejillones	16	gr
Mixto (2 mariscos)	Cangrejo	100	gr
	Camarón	90	gr
	Concha	140	gr
	Camarones al ajillo	160	gr
	Camarones apanados	160	gr
	Cazuela marinera (cangrejo 30gr.y mariscada 200gr)	230	gr
	Encocado de camarón	160	gr
	Encocado de ostra	215	gr
	Encocado de pescado	220	gr
	Encocado Marinero (cangrejo 30gr.y mariscada 200gr)	230	gr
	Encocados mixtos (pescado 120gr y camarón 90gr)	210	gr
	Ostras al ajillo	180	gr
	Ostras gratinadas	180	gr
	Piqueo de camarones apanados	250	gr
	Piqueo de chicharrón de pescado	300	gr
Piqueo marinero	Camarón	80	gr
	Pescado	80	gr
	Pulpo	80	gr
	Conchas	55	gr
	Ostras	40	gr
	Piqueos mixtos (pescado 160gr y camarón 140gr)	300	gr
	Sopa de camarones	160	Gr
	Sopa de ostra	170	gr
	Sopa marinera (cangrejo 30gr. y mariscada 200gr.)	230	gr
	Sudado con camarones	160	gr

A continuación, se presenta un ejemplo de la receta estándar de costo de de materia prima para la producción en el restaurante, que permitirá identificar el costo real en este caso de preparar un ceviche de camarón.

Tabla 30
Receta Estándar de Costo

RECETA DE COSTO DE PRODUCCIÓN				
CEVICHE DE CAMARÓN				
PORCIONES: 1 (260gr)				
CANTIDAD	INGREDIENTE	UNIDAD	C. UNITARIO	V TOTAL
180	camarón	gr	0,01214	2,1854
30	cebolla	gr	0,00132	0,0397
30	tomate	gr	0,00155	0,0464
1	limón	und	0,1	0,1000
10	cilantro	gr	0,0016667	0,0167
6	sal	gr	0,0024	0,0144
3	pimienta	gr	0,0032	0,0096
260	PESO APROXIMADO DEL PLATO		SUBTOTAL	2,4122
GRAMOS			EXTRA 3%	0,0724
			TOTAL	2,48

Tabla 31
Receta Estándar de Producción

RECETA ESTÁNDAR			
CEVICHE DE CAMARÓN			
PORCIONES: 1 UNIDAD			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	MISE EN PLACE
camarón	180	gr	Pelar los camarón, sacar la vena. Poner a hervir el camarón con el tallo del cilantro, poner a enfriar. Picar la cebolla y tomate en corte pluma, las hojas de cilantro picar en brunoise, mezclar estos ingredientes y exprimir el limón.
cebolla	30	gr	
tomate	30	ml	
limón	1	und	
cilantro	10	gr	
sal	6	gr	
pimienta	3	gr	
Tiempo máximo de preparación: 10 minutos			

Los procesos de producción y venta (servicio) que se aplican en el restaurante permite calcular los costos de mano de ambos procesos, identificando los minutos invertidos en cada actividad y los costos que representan; tomando como base el salario básico unificado (SBU).

Tabla 32
Calculo de Mano de Obra en Producción y Servicio

Mano de Obra (MO) en el Proceso:							
Servicio (Venta):				Producción:			
PROCESO	TIEMPO (minutos)	COSTO MO/ MINUTO	COSTO MO/ ACTIVIDAD	PROCESO	TIEMPO (minutos)	COSTO MO/ MINUTO	COSTO MO/ ACTIVIDAD
Toma de Pedido	1	0,0410	\$ 0,04	Limpieza de Materia Prima	2	0,0410	\$ 0,08
Entrega de Ceviche al cliente	2	0,0410	\$ 0,08	Cocción del Camarón	3	0,0410	\$ 0,12
Entrega de Precuenta	1	0,0410	\$ 0,04	Recepción del Pedido	1	0,0410	\$ 0,04
Facturación	2	0,0410	\$ 0,08	Preparación y despacho	4	0,0410	\$ 0,16
	6	COSTO MO SERVICIO	\$ 0,25		10	COSTO MO PRODUCCIÓN	\$ 0,41
Costo de Mano de Obra:				Costos:			
	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTOS	Receta Estándar	\$ 2,48	
SBU	394	19,7	2,4625	0,0410	MO Producción	\$ 0,41	
					MO Servicio	\$ 0,25	
					Total	\$ 3,14	

4.4.2. Flujo del Proceso de Servicio al Cliente

El proceso se demuestra con los tiempos de las operaciones en la parte superior de la gráfica y los tiempos entre las operaciones en la parte inferior.

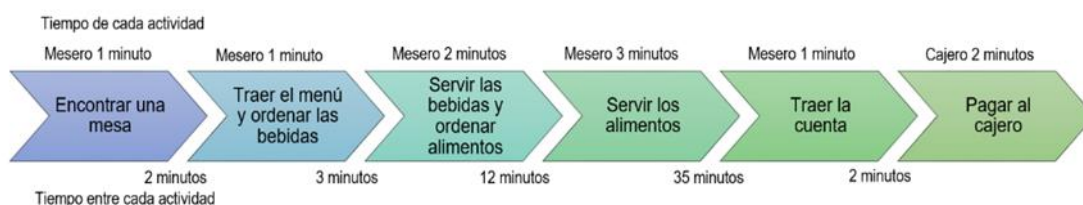


Figura 14. Flujo del Proceso de Servicio al Cliente

Tabla 33
Capacidad del Servicio

SERVICIO	MINUTOS	CLIENTES/HORA	PERSONAL A CARGO
Encontrar una mesa	1	60	administrador
Tiempo de espera	2	30	
Traer el menú y ordenar bebidas	1	60	mesero
Tiempo de espera	3	20	
Servir las bebidas y ordenar alimentos	2	30	mesero
Tiempo de espera	12	5	
Servir alimentos	3	20	mesero
Tiempo de espera	35	2	
Traer la cuenta	1	60	mesero
Tiempo de espera	2	30	
Pagar al cajero	2	30	cajero
TIEMPO TOTAL DE SERVICIO	64		
RECURSO HUMANO	MINUTOS	CLIENTES/HORA	
Cajero	2	30	
Meseros	9	7	CAPACIDAD POR MESERO
x4 Meseros		27	CAPACIDAD DEL SERVICIO
	UNIDAD	PAX /MESA	PAX TOTAL
Mesas	20	4PAX	80
			CAPACIDAD DEL ESPACIO

4.4.3. Flujo del Proceso de Producción

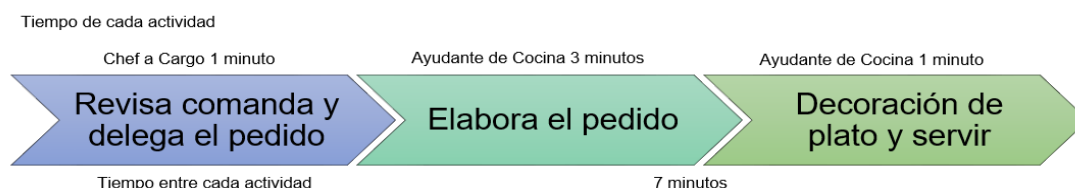


Figura 15. Flujo del Proceso de Producción

Tabla 34
Capacidad de Producción

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			
PRODUCCIÓN	MINUTOS	PEDIDOS/HORA	PERSONAL A CARGO
Revisa comanda y delega el pedido	1	60	Chef a Cargo
Elabora el pedido según receta estándar	3	20	Ayudante de Cocina
Tiempo de Cocción	7	9	
Decoración de plato y servir	1	60	Ayudante de Cocina
TIEMPO TOTAL DE PRODUCCIÓN	12		
RECURSO HUMANO	MINUTOS	CLIENTES/HORA	
Chef a Cargo (Cocinero Principal)	1	60	
Cocinero Principal	4	15	CAPACIDAD/ COCINERO
	x8 Cocineros	120	CAPACIDAD TOTAL DE COCINEROS
	UNIDAD	MINUTOS/ PLATO	TOTAL
Hornillas	8	10	6
			48
Promedio de Producción por Hora de cada Cocinero: 6 PLATOS			
Capacidad de Producción por Hora de todos los Cocineros: 48 PLATOS			

4.4.4. Plan de Ventas

Según la proyección de ventas realizada en el literal 3.11.8 en la tabla 22, se desglosan las ventas según el grupo de producto establecidos para el menú misma que permite detallar las unidades de productos que deben ser vendidos para alcanzar la proyección de ventas.

Tabla 35
Proyección de Unidades de Venta

PRODUCTO	PVP PROMEDIO	UND DE CONSUMO		UNIDADES DE VENTA					
		DIARIO	MENSUAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ceviches	\$ 10,22	35	1050	12600	13860	15246	16771	18448	20292
Piqueos	\$ 13,76	3	90	1080	1188	1307	1437	1581	1739
Especialidades	\$ 12,17	10	300	3600	3960	4356	4792	5271	5798
Encocados	\$ 13,18	15	450	5400	5940	6534	7187	7906	8697
Cazuelas	\$ 9,93	10	300	3600	3960	4356	4792	5271	5798
Pescados	\$ 13,43	10	300	3600	3960	4356	4792	5271	5798
Camarones	\$ 9,72	15	450	5400	5940	6534	7187	7906	8697
Arroces	\$ 12,14	15	450	5400	5940	6534	7187	7906	8697
Porciones	\$ 2,59	15	450	5400	5940	6534	7187	7906	8697
Bebidas	\$ 2,69	70	2100	25200	27720	30492	33541	36895	40585
TOTAL				71280	78408	86249	94874	104361	114797

4.5. Plan de Compras

4.5.1. Planeación de Compra de Materia Prima

Por la producción diaria que tiene el Rey de las Ostras, se divide en dos grupos las compras que permiten realizar la producción de los alimentos: los insumos (detallado en el punto 4.3.1.2) o productos elaborados que pueden ser almacenados en bodega al ser productos no perecibles y la materia prima (mariscos, vegetales y verduras) que para mantener la calidad de la producción se establecen periodos de compra corto de uno a 2 días evitando un sobre stock y perdida de producto.

Tabla 36

Lista de Proveedores de Materia Prima

PROVEEDOR	PRODUCTO	PEDIDO	CANTIDAD
María Cortez	Tomate	Diario	20 lbs
	Cebolla		40 lbs
	Pimiento		10 lbs
	Ajo		10 lbs
	cilantro		10 lbs
Pablo Guamán	papas	Diario	5 lbs
	Limón		500 und
Leopoldo Alemán	Naranja	Semanal	5000 und
	Ostras		50lbs
Fausto Molina	Cangrejo	Diario	7 lbs
Manuel Rizzo	Pescado Picudo	2 veces a la semana	200 lbs
Alfredo Manriquez	Pescado Espada	2 veces a la semana	100 lbs
Alberto Reyes	Pulpo		100 lbs
Jimmy Alcivar	Corvina		120 lbs
Marianela Vásquez Flores	Camarón	Diario	250 lb.
	Concha		1000und
	Mejillones	2 veces a la semana	10 lbs

4.5.2. Orden de Compra

Tabla 37

Modelo de Orden de Compra

Fecha de Orden de Compra: PROVEEDORES			Número de Compra: 0001		
Responsable: Encargado de Cocina (Jefe de Cocina)					
PROVEEDOR	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL
Leopoldo Alemán	50	ostra	lbs	\$ 4,50	\$ 225,00
Fausto Molina	7	cangrejo	lbs	\$ 12,00	\$ 84,00
Manuel Rizzo	200	pescado picudo	lbs	\$ 4,00	\$ 800,00
Alfredo Manriquez	100	pescado espada	lbs	\$ 3,50	\$ 350,00
Alberto Reyes	100	pulpo	lbs	\$ 5,50	\$ 550,00
Alfredo Manriquez	120	corvina	lbs	\$ 4,00	\$ 480,00
Jimmy Alcivar	250	camarón	lbs	\$ 3,80	\$ 950,00
Marianela Vásquez	10	conchas	quintal	\$ 14,00	\$ 140,00
Marianela Vásquez	10	mejillones	lbs	\$ 8,00	\$ 80,00
Comentarios:				TOTAL	\$ 3.659,00
Elaborado por:				Firma:	

4.5.3. Características Organolépticas de la Materia Prima

Tabla 38

Características Organolépticas de los mariscos

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	
	OPTIMAS	ALTERADAS
Concha Mejillones	Coraza integra.	Coraza rota
	Concha cerrada	Valvas cerradas
	Sonido lleno a la percusión.	Sonido hueco
	Olor a marisco	Olor desagradable
	Color negra (café mejillones)	Pegajoso
Camarón	Producto íntegro	Descompuesto
	Olor a marisco	Olor desagradable
	La textura debe regresar a su sitio	En pedazos o que se deshace
	Color brillante	Color rojo
Pescado	Textura firme y brillante	Descomposición
	Ojos prominentes	Ojos hundidos
	Agallas rojas	Agallas verdosas
	Se sienta humedad	Escamas que se desprenden
	Escamas adheridas	Maloliente
	Olor propio	
Pulpo	Piel lisa, íntegra y húmeda	Manchas sanguinolentas
	Ojos salientes y brillantes	Color rojizo
	Color gris	Olor fuerte a descompuesto
	Olor a mar	
	Uñas de cangrejo	
Cangrejo (carne/pulpa)	Carne blanca, firme y húmeda	Olor desagradable
	Olor propio del cangrejo	Carne pegajosa
		Sin residuos de caparazón
Ostra	Carne color blanca y brillante	Color amarilla
	Textura firme, que se repone al presionarla y con humedad	Pegajosa o secas
	Olor a mar	Olor a descomposición
Vegetales	Estado de madurez	Pegajosas o secas
	Brillante e íntegra	Se deshacen
	Olor propio del vegetal	Olor desagradable
	Hojas enteras y verdes	Hojas amarillas
	Textura firme	Hongos o insectos

4.5.4. Sistema de Inventario

El restaurante actualmente cuenta con el sistema informático Palatium, que permite mantener un control de stock existente en bodega en cualquier momento, ha sido necesaria la alimentación de datos al sistema sobre recetas estándar, compras, determinación de mermas, nómina del personal, facturación electrónica, control de ingresos y egresos.

Para el control de inventario se mezcla el método de promedio ponderado y el primero que entra primero que sale (PEPS)

- El sistema realiza el descargue automático con cada venta efectuada en el restaurante, disminuyendo a cada insumo o materia prima que existe en bodega según las recetas estándar de costos que se encuentran en el sistema; utilizando un costo promedio ponderado según el existente, saliente y nuevos ingresos (compras) de insumos.
- El PEPS, es manejado en cocina para controlar el inventario y consumir los productos que ingresaron primero a bodega, de esta manera los primeros en entrar son los primeros en salir para que el producto no se dañe y mantenga la rotación adecuada según sus características organolépticas. Esta acción se la realiza de manera manual y permite emparejar la información de stock con el sistema.

4.6. Kpi's de Desempeño del Proceso Productivo

Tabla 39
Kpi's según el Proceso

DEFINICIÓN PROCESO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	FÓRMULA KPI	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Producción	Cumplimiento de producción	90%	(#de platos vendidos al día*100)/capacidad de producción total diaria	Semanal día martes	Encargado de Cocina
Producción	Stock de materia prima	60%	(salidas de inventario según recetas de ventas de platos del día*100)/inventario inicial del día	Semanal día martes	Encargado de Cocina
Producción	Rotación de Inventario	35%	Costo de Ventas/ inventario	Semanal día martes	Encargado de Cocina
Servicio	Cumplimiento de tiempos en el servicio al cliente	90%	(Ventas producidas al día*100)/capacidad máxima del servicio al día	Semanal	Encargado de Caja
Servicio	Cumplimiento de tiempos de facturación	90%	(Ventas producidas al día*100)/capacidad máxima de facturación al día	Semanal	Encargado de Caja
Marketing	Interacciones en redes sociales	30%	(#de me interacciones en la publicación/ a la cantidad pautaada)*100	Semanal en una publicación	Proveedor de Manejo de Redes Sociales
Marketing	Interacciones correos electrónicos	30%	(#de correos abiertos por los usuarios/ #de correos enviados)*100	Mensual o fecha especial de promoción	Proveedor de Manejo de Redes Sociales
Marketing	Fidelización a clientes	50%	(resultado de clientes encuestados año actual/año anterior)*100	Anual el 30 de abril	Proveedor de Manejo de Redes Sociales

4.7. Conclusiones del Capítulo

Este capítulo permite plantear la manera adecuada de utilizar los recursos, desde que entran a la empresa hasta que salen; con un desarrollo operativo funcional y adaptable a la mejora de procesos que aportando positivamente al proyecto de expansión. Al ser este negocio una empresa familiar se ha podido tomar acciones empíricas para su crecimiento; sin embargo, se ve la necesidad de sistematizar y reducir el tiempo de los procesos, logrando reducir los gastos operativos y el aprovechamiento de los recursos.

Se puede resaltar que el establecimiento cuenta con mobiliario para cubrir la necesidad de expansión, lo que permite que no se incurra en gastos mayores. Así también el planteamiento de un cronograma de mantenimiento, que tiene como finalidad tomar acciones preventivas con los bienes, permitiendo no solo el buen estado los bienes, sino también un ahorro económico al evitar daños a futuro.

Sobre la producción, se debe realizar una selección correcta de proveedores, basada en la selección de materia prima e insumos en buen estado para su debido procesamiento; de esto dependerá la calidad de producto que se ofrezca al cliente.

Todas las acciones administrativas y operativas que se plantean en este proyecto permitirán cumplir con los objetivos propuesto en este plan de expansión; así mismo se debe realizar un seguimiento para medir los resultados en un tiempo determinado según los kpi's planteados.

5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos en la Elaboración del Plan Financiero.

Para elaborar los estados financieros, se requiere identificar los siguientes supuestos:

- Proyecciones de Ventas, que se encuentran detalladas en el literal 3.11.8 basadas en las ventas históricas que ha tenido el restaurante y el incremento de venta fijado a futuro del 10%.
- Sueldos y Salarios Trabajadores (Anexo i. Rol de Pago de Trabajadores)
 - SBU \$394
 - Bono por Antigüedad \$40-\$80
 - Horas 50% y 100%
- Balance General periodo 2018, para identificar los movimientos financieros que realiza el restaurante.
- Tablas de Depreciación de Activos Tangibles (Anexo j)
- Tabla de Amortización (Anexo k)
- Estado de Pérdidas y Ganancias periodo 2018, tomar decisiones entorno a los ingresos y egresos que tiene actualmente el restaurante, para solucionar los problemas de financieros.
- Indicadores Financieros

5.2. Estados Financieros Proyectados

Es necesario analizar los estados financieros, evaluando brevemente los movimientos monetarios de la empresa que debido a su crecimiento de ventas (facturación anual sobre los \$500 mil dólares), hace cinco años se convirtió en Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad. Según la información proporcionada por la contadora actual, se ha podido realizar los estados: balance general, flujo de caja y estado de pérdidas y ganancias proyectados a cinco años.

5.2.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 40

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS "EL REY DE LAS OSTRAS" DIEGO ALCIDES MATOS BARRE											
CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021		AÑO 2022		AÑO 2023	
		SUBTOTAL	TOTAL	SUBTOTAL	TOTAL	SUBTOTAL	TOTAL	SUBTOTAL	TOTAL	SUBTOTAL	TOTAL
4.	INGRESOS		\$		\$		\$		\$		\$
			665.962,38		734.536,53		810.171,76		893.595,14		985.608,63
4.1.	INGRESOS OPERATIVOS		\$		\$		\$		\$		\$
			665.962,38		734.536,53		810.171,76		893.595,14		985.608,63
4.1.1.	VENTAS NETAS	\$		\$		\$		\$		\$	
		665.962,38		734.536,53		810.171,76		893.595,14		985.608,63	
4.1.1.01.	Ventas con Tarifa 12%	\$		\$		\$		\$		\$	
		665.962,38		734.536,53		810.171,76		893.595,14		985.608,63	
4.1.1.02.	Ventas Con Tarifa 0%	\$		\$		\$		\$		\$	
		-		-		-		-		-	
5	COSTO		\$		\$		\$		\$		\$
			267.500,22		294.972,49		325.266,17		358.671,00		395.506,52
5.1.	COSTO DE VENTAS		\$		\$		\$		\$		\$
			267.500,22		294.972,49		325.266,17		358.671,00		395.506,52
5.1.1.	COSTO DE VENTAS NETO	\$		\$		\$		\$		\$	
		267.500,22		294.972,49		325.266,17		358.671,00		395.506,52	
5.1.1.01.	Compras Tarifa 12%	\$		\$		\$		\$		\$	
		107.000,09		117.989,00		130.106,47		143.468,40		158.202,61	
5.1.1.02.	Compras Tarifa 0%	\$		\$		\$		\$		\$	
		160.500,13		176.983,50		195.159,70		215.202,60		237.303,91	
6.	GASTOS		\$		\$		\$		\$		\$
			357.874,82		346.948,64		354.777,28		361.180,95		374.501,19
6.1.	GASTOS OPERACIÓN		\$		\$		\$		\$		\$
			354.122,27		346.948,64		351.888,28		358.768,66		372.611,52
6.1.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$		\$		\$		\$		\$	
		242.004,18		241.384,16		242.035,90		242.689,40		243.344,66	
6.1.1.01.	Sueldos, Salarios y demás reumeraciones	\$		\$		\$		\$		\$	
		158.950,30		159.379,47		159.809,79		160.241,28		160.673,93	
6.1.1.02.	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones	\$		\$		\$		\$		\$	
		39.570,00		39.676,84		39.783,97		39.891,38		39.999,09	
6.1.1.14.	Aporte a la	\$		\$		\$		\$		\$	

	seguridad social (incluyendo Fondo de Reserva)	29.253,88	29.332,87	29.412,06	29.491,48	29.571,10
6.1.1.17.	Liquidación Personal	\$ 1.270,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6.1.1.18.	Servicios Públicos	\$ 12.960,00	\$ 12.994,99	\$ 13.030,08	\$ 13.065,26	\$ 13.100,54
	Servicio de Internet					
6.1.2.	GASTOS DE OPERACIÓN GENERAL	\$ 112.118,09	\$ 105.564,48	\$ 109.852,38	\$ 116.079,27	\$ 129.266,86
6.1.2.01.	Honorarios Profesionales	\$ 7.200,00	\$ 7.219,44	\$ 7.238,93	\$ 7.258,48	\$ 7.278,08
6.1.2.02.	Mantenimiento y Reparaciones activos	\$ 6.890,00	\$ 6.908,60	\$ 6.927,26	\$ 6.945,96	\$ 6.964,71
6.1.2.03.	Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 3.785,00	\$ 3.795,22	\$ 3.805,47	\$ 3.815,74	\$ 3.826,04
6.1.2.04.	Combustible y lubricantes	\$ 3.860,00	\$ 3.870,42	\$ 3.880,87	\$ 3.891,35	\$ 3.901,86
6.1.2.05.	Transporte	\$ 2.575,00	\$ 2.581,95	\$ 2.588,92	\$ 2.595,91	\$ 2.602,92
6.1.2.06.	Gastos de Viaje	\$ 4.800,00	\$ 4.812,96	\$ 4.825,95	\$ 4.838,99	\$ 4.852,05
6.1.2.07.	Mermas	\$ 48.900,00	\$ 53.922,03	\$ 59.459,82	\$ 65.566,35	\$ 72.300,01
6.1.2.08.	Impuestos, contribuciones y otros	\$ 8.350,00	\$ 8.372,55	\$ 8.395,15	\$ 8.417,82	\$ 8.440,55
6.1.2.09.	Depreciación del costo histórico de propiedades, planta y equipo	\$ 18.878,09	\$ 7.182,73	\$ 5.812,80	\$ 5.812,80	\$ 12.146,04
6.1.2.10.	Pagos por otros Servicios	\$ 4.390,00	\$ 4.401,85	\$ 4.413,74	\$ 4.425,66	\$ 4.437,60
6.1.2.11.	Pagos por otros Bienes	\$ 2.490,00	\$ 2.496,72	\$ 2.503,46	\$ 2.510,22	\$ 2.517,00
6.1.2.14.	Publicidad	\$ 3.585,00	\$ 3.285,00	\$ 3.285,00	\$ 3.285,00	\$ 3.285,00
6.2.	GASTOS NO OPERACIÓN	\$ 3.752,55	\$ -	\$ 2.889,00	\$ 2.412,29	\$ 1.889,67
6.2.1.	GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.752,55	\$ -	\$ 2.889,00	\$ 2.412,29	\$ 1.889,67

6.2.1.01.	Intereses con instituciones financieras locales	\$ 2.052,55	\$ -	\$ 2.889,00	\$ 2.412,29	\$ 1.889,67
6.2.2.03.	Intereses pagados a terceros relacionados locales	\$ 1.700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 40.587,34	\$ 92.615,39	\$ 130.128,31	\$ 173.743,19	\$ 215.600,93
Utilidades para los trabajadores 15%		\$ 6.088,10	\$ 13.892,31	\$ 19.519,25	\$ 26.061,48	\$ 32.340,14
Utilidad del Ejercicio		\$ 34.499,24	\$ 78.723,08	\$ 110.609,07	\$ 147.681,71	\$ 183.260,79

5.2.2. Balance General

Tabla 41
Balance General proyectado

BALANCE GENERAL "EL REY DE LAS OSTRAS" DIEGO ALCIDES MATOS BARRE RUC: 1717226342001											
CÓDIGO	CUENTA	2019		2020		2021		2022		2023	
		SUBTOTAL	TOTAL	SUBTOTAL	TOTAL	SUBTOTAL	TOTAL	SUBTOTAL	TOTAL	SUBTOTAL	TOTAL
1.	ACTIVO										
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		\$ 2.082,23		\$ 2.594,02		\$ 16.084,94		\$ 40.585,55		\$ 82.454,33
1.1.1.	Efectivo y Equivalente de Efectivo	\$ 2.082,23		\$ 2.594,02		\$ 16.084,94		\$ 40.585,55		\$ 82.454,33	
1.1.1.01.	Caja General	\$ 1.305,69		\$ 200,00		\$ 4.000,00		\$ 18.326,76		\$ 48.006,57	
1.1.1.02.	Bancos	\$ 776,54		\$ 1.469,07		\$ 8.101,72	\$ -	\$ 17.871,90		\$ 29.568,26	
1.1.1.04.	Inventario	\$ -		\$ 924,95		\$ 1.800,38		\$ 1.985,77		\$ 2.190,24	
1.1.1.05.	Cuentas por Cobrar					\$ 2.182,84		\$ 2.401,12		\$ 2.689,26	
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTES		\$ 83.199,00		\$ 151.438,05		\$ 142.560,51		\$ 164.499,84		\$ 150.305,93
1.2.1.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 173.523,19		\$ 190.468,19		\$ 190.468,19		\$ 217.218,19		\$ 217.218,19	

1.2.1.01.	Edificios	\$	\$	\$	\$	\$
		91.517,67	91.517,67	91.517,67	91.517,67	91.517,67
1.2.1.02.03	Muebles y Enseres	\$	\$	\$	\$	\$
		11.050,00	26.900,00	26.900,00	26.900,00	26.900,00
1.2.1.02.04	Maquinaria y Equipos	\$	\$	\$	\$	\$
		9.428,74	10.523,74	10.523,74	10.523,74	10.523,74
1.2.1.03.	Equipo de Computación y software	\$	\$	\$	\$	\$
		3.050,00	3.050,00	3.050,00	2.800,00	2.800,00
1.2.1.04.	Vehículo	\$	\$	\$	\$	\$
		58.476,78	58.476,78	58.476,78	85.476,78	85.476,78
1.2.2.	DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		90.324,19	39.030,14	47.907,68	52.718,35	66.912,26
1.2.2.01.	Depreciación Acumulada Edificio	\$	\$	\$	\$	\$
		20.591,48	24.709,77	28.828,07	32.946,36	37.064,66
1.2.2.02.	Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$	\$	\$	\$	\$
		5.525,00	6.630,00	9320,00	12.010,00	14.700,00
1.2.2.03.	Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	\$	\$	\$	\$	\$
		4.714,37	5.657,24	6709,62	7.761,99	8.814,37
1.2.2.04.	Depreciación Acumulada Equipo de Compu. y Software	\$	\$	\$	\$	\$
		1.016,57	2.033,13	3.050,00	-	933,24
1.2.2.05.	Depreciación Acumulada Vehículo	\$	\$ -	\$	\$	\$
		58.476,78	-	-	-	5.400,00
	TOTAL DEL ACTIVO	\$	\$	\$	\$	\$
		85.281,23	154.032,07	158.645,45	205.085,39	232.760,26
2	PASIVO					
2.1.	PASIVO CORRIENTE	\$	\$	\$	\$	\$
		41.967,38	30.308,98	22.986,64	37.780,91	35.826,29
2.1.3.	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$	\$	\$	\$	\$
		5.128,84	16.416,67	3.467,40	11.719,43	3.486,15
2.1.3.01.	IESS Personal y Patronal	\$	\$	\$	\$	\$
		3.051,82	3.458,06	3.467,40	3.476,76	3.486,15
2.1.3.03.	Cuentas por Pagar	\$	\$	\$	\$	\$
		2.077,02	11.220,74	-	-	-
2.1.3.04.	Documentos por Pagar	\$	\$	\$	\$	\$
		-	1.737,87	-	8242,67	-
2.1.4.	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$	\$	\$	\$	\$
		36.838,54	13.892,31	19.519,25	26.061,48	32.340,14
2.1.4.01.	Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$	\$	\$	\$	\$
		19.745,90	-	-	-	-
2.1.4.02.	Utilidad por Pagar a trabajadores 2017	\$	\$	\$	\$	\$
		-	-	-	-	-

		11.004,54	-	-	-	-
2.1.4.03.	Utilidades Por Pagar a trabajadores 2018	\$ 6.088,10	\$ 13.892,31	\$ 19.519,25	\$ 26.061,48	\$ 32.340,14
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 8.814,61	\$ 30.000,00	\$ 25.049,74	\$ 19.622,77	\$ 13.673,18
2.2.1.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 8.814,61	\$ 30.000,00	\$ 25.049,74	\$ 19.622,77	\$ 13.673,18
2.2.1.01	Obligaciones con instituciones financieras locales	\$ 8.814,61	\$ 30.000,00	\$ 25.049,74	\$ 19.622,77	\$ 13.673,18
	TOTAL DE PASIVO	\$ 50.781,99	\$ 60.308,98	\$ 48.036,38	\$ 57.403,68	\$ 49.499,47
3	PATRIMONIO	\$ 34.499,24	\$ 93.723,08	\$ 110.609,07	\$ 147.681,71	\$ 183.260,79
3.7.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 34.499,24	\$ 93.723,08	\$ 110.609,07	\$ 147.681,71	\$ 183.260,79
3.7.1.	Ganancia Neta del Ejercicio	\$ 34.499,24	\$ 78.723,08	\$ 110.609,07	\$ 147.681,71	\$ 183.260,79
3.7.4.	Utilidad no distribuida ejercicio 2018		\$ 15.000,00			
	PASIVO + PATRIMONIO	\$ 85.281,23	\$ 154.032,06	\$ 158.645,45	\$ 205.085,39	\$ 232.760,26

Al revisar la información contable histórica del restaurante, se identificó una inestabilidad en el 2018 debido a un cambio de contador que sufrió la empresa; partiendo de la información proporcionada por el nuevo contador. Se pudo observar que como datos históricos prevalecen los activos tangibles, la depreciación de los mismos, ingresos y egresos del periodo correspondiente. Según esto, el en 2020 se dará de baja vehículos y en el 2022 los equipos de computación.

5.2.3. Flujo de Caja

Tabla 42
Flujo de Caja Proyectado

EVALUACIÓN DE PROYECTO EXPANSIÓN DE EL REY DE LAS OSTRAS							
FLUJOS DE CAJA							
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Inversiones	\$ -30.000						
Ventas		\$ 665.962	\$ 734.537	\$ 810.172	\$ 893.595	\$ 985.609	TOTAL \$ 4.089.874
Costos		\$ 267.500	\$ 294.972	\$ 325.266	\$ 358.671	\$ 395.507	
Gastos		\$ 338.997	\$ 339.766	\$ 348.964	\$ 355.368	\$ 362.355	
Depreciaciones (-)		\$ 18.878	\$ 7.183	\$ 5.813	\$ 5.813	\$ 12.146	
Utilidad antes de impuestos		\$ 40.587	\$ 92.615	\$ 130.128	\$ 173.743	\$ 215.601	
Impuestos sobre la renta (25%)	25%	\$ 10.147	\$ 23.154	\$ 32.532	\$ 43.436	\$ 53.900	
Utilidad neta		\$ 30.441	\$ 69.462	\$ 97.596	\$ 130.307	\$ 161.701	TOTAL \$ 489.506
Depreciaciones (+)		\$ 18.878	\$ 7.183	\$ 5.813	\$ 5.813	\$ 12.146	
FLUJOS	\$ -30.000	\$ 49.319	\$ 76.644	\$ 103.409	\$ 136.120	\$ 173.847	TOTAL \$ 539.339
TASA DE DESCUENTO:					CALCULO VAN:		CALCULO TIR:
Tasa Libre de Riesgo	Rf	=	3,00%		VAN=	\$ 301.288	TIR= 2,07
Rendimiento de Mercado	Rm	=	10,92%				
Beta de la Industria	B	=	0,77%				
Riesgo País		=	6,09%				
Retorno Esperado	Re	=	9,10%				
Tasa Mínima Aceptable Rendimiento	TMAR	=	15,19%				
	Re+RiesgoP						

- Valor Actual Neto (VAN): este indicador permite evaluar las situaciones futuras, a través de esta proyección de ingresos y egresos se hace una medición para los cinco; el VAN refleja que al invertir \$30000 USD en este plan de expansión a futuro será viable, al cumplir con la tasa y además genera ganancia por la inversión.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): es uno de los índices que permite dimensionar el riesgo de invertir en la expansión del restaurante, refleja que será rentable al tener el retorno de la inversión a mitad del primer año.

La inversión que se realizará será rentable, los índices comprueban que el retorno será a corto plazo, adicional da pautas para tomar decisiones como abrir una sucursal a la mitad del tiempo proyectado; en este último caso, se podrá tomar el riesgo basándose en los resultados que refleje la inversión en los dos primeros años.

5.2.4. Índices Financieros

Tabla 43
Índices Financieros Proyectados

	FORMULA	AÑOS					ANÁLISIS
		1	2	3	4	5	
Razón circulante	Activo circulante/ Pasivo circulante	0,05	0,09	0,70	1,07	2,30	La razón circulante es buena a partir del cuarto año, donde se podrá cubrir en más de 1 vez su deuda corriente; mejorando su liquidez.
Razón inmediata	Act.circul – Invent/ Pasivo circulante	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,62	\$ 1,02	\$ 2,24	Sin contar con el inventario al tercer año se dispone al cuarto año de \$1,02 USD para pagar cada dólar de deuda que tenga la empresa.
Razón de efectivo	Efectivo/ Pasivo circulante	\$ 0,03	\$ 0,01	\$ 0,17	\$ 0,49	\$ 1,34	Se dispone desde el tercer año de \$0,17 USD en efectivo para pagar cada dólar de deuda corriente que tiene el restaurante, mejorando en el cuarto y quinto año.
R.CTN a activos totales	Capital de trab.neto/ Activos totales	\$ -0,47	\$ -0,18	\$ -0,04	\$ -0,04	\$ 0,20	Este indicador, demuestra que cada dólar del Capital de trabajo neto a partir del quinto año, representa \$0,20 ctvs. de dólar del total de activos
MEDIDAS DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO							
Razón de deudas totales	Pasivos totales/ Activos totales	\$ 0,60	\$ 0,39	\$ 0,30	\$ 0,28	\$ 0,21	En el primer año de proyección se comprueba el endeudamiento del restaurante que mejora al segundo año manteniendo \$0,39 ctvs. de deuda por cada dólar de activos, de tal manera que los \$0,61 ctvs. representan al Patrimonio
Razón de deuda a capital	Pasivos totales/ Patrimonio	\$ 1,47	\$ 0,64	\$ 0,43	\$ 0,39	\$ 0,27	El restaurante en el primer año su endeudamiento es de \$1,47 UDS por cada dólar de capital, demostrando una deuda alta con terceras personas y que en los siguientes años se irá cubriendo esa responsabilidad.
Multiplicador del capital	Activos totales/ Patrimonio	\$ 2,47	\$ 1,64	\$ 1,43	\$ 1,39	\$ 1,27	Por cada dólar del patrimonio, se cuenta con más de \$1 USD de activos totales.

Razón de deuda a L/P	Pasivo L/P /Pasivo L/P+Patrim	20%	24%	18%	12%	7%	Sobre el 12% de la deuda a L/P total que tiene la empresa corresponde a financiamiento a través de bancos.
MEDIDAS DE EFICIENCIA							
Rotación de inventarios	Costo de ventas/ Inventario	0,00	318,91	450,00	450,00	450,00	El primer año el restaurante no tiene inventario para el comparativo, partiendo con la proyección del segundo año, rotará sobre los 300 veces el total de su inventario, al producir productos de consumo inmediato no requiere un sobre stock de mercadería.
Días de venta del inventar.	365 días/ Rotación Inventario	0,00	1,14	0,81	0,81	0,81	Indica que el inventario se estanca como máximo 2 días para poder rotar, se considera dentro del tiempo estándar al ser alimentos altamente perecibles.
R.de Rotación del CTN	Ventas/ Capital trabajo neto	-16,70	-26,50	-117,39	318,61	21,14	Debido a la baja liquidez que se mantiene, el capital de trabajo llegará a rotar a partir del cuarto año en relación a las ventas.
Rotación de Act.Fijos	Ventas/ Activos Fijos netos	\$ 3,84	\$ 3,86	\$ 4,25	\$ 4,11	\$ 4,54	Por cada dólar de inversión en activos fijos la empresa generará sobre los \$3,80 UDS de las ventas.
Rotación de Activos total	Ventas/ Activos Totales	\$ 7,81	\$ 4,77	\$ 5,11	\$ 4,36	\$ 4,23	Por cada dólar del total de activos la empresa genera más de \$4,23 USD en ventas. Se requiere 365días/4,23=86 días para rotar completamente los activos.
MEDIDAS DE RENTABILIDAD							
Margen de utilidad	Utilidad neta/ Ventas	\$ 0,05	\$ 0,09	\$ 0,12	\$ 0,15	\$ 0,16	La empresa gana de utilidad en promedio \$0,05 a \$0,16 USD por cada dólar de las ventas de la empresa
Rendimiento sobre activos (RSA)	Utilidad neta/ Activos totales	\$ 0,36	\$ 0,45	\$ 0,62	\$ 0,64	\$ 0,69	La empresa genera de utilidad de \$0,36 a \$0,69 ctvs por cada dólar de total de activos invertidos en la empresa.
Rendimiento sobre Patrim (RSC)	Utilidad neta/ Patrimonio	\$ 0,88	\$ 0,74	\$ 0,88	\$ 0,88	\$ 0,88	Por cada dólar de patrimonio la empresa genera \$0,88 de utilidad neta.

5.2.4.1. Análisis DUPONT

Tabla 44
Análisis Dupont Proyectado

	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	\$ 0,05	\$ 0,09	\$ 0,12	\$ 0,15	\$ 0,16
VENTAS					
VENTAS					
ACTIVOS	\$ 7,81	\$ 4,77	\$ 5,11	\$ 4,36	\$ 4,23
UTILIDAD NETA	\$ 0,36	\$ 0,45	\$ 0,62	\$ 0,64	\$ 0,69
ACTIVOS					
ACTIVOS					
PATRIMONIO	\$ 2,47	\$ 1,64	\$ 1,43	\$ 1,39	\$ 1,27
Operación	\$ 0,05	\$ 0,09	\$ 0,12	\$ 0,15	\$ 0,16
Inversión	\$ 7,81	\$ 4,77	\$ 5,11	\$ 4,36	\$ 4,23
Financiamiento	\$ 2,47	\$ 1,64	\$ 1,43	\$ 1,39	\$ 1,27
DUPONT	\$ 0,88	\$ 0,74	\$ 0,88	\$ 0,88	\$ 0,88

Análisis:

- Operación: Por cada dólar de las ventas, se llegará a obtener \$0.17 USD de utilidad.
- Inversión: Por cada dólar en los activos que se invierta se tendrá sobre los \$4 en ventas.
- Financiamiento: Por cada dólar de capital, se obtendrá más de \$1.27 en activos.
- Dupont: Por cada dólar invertido en activos se recupera \$0,74 USD correspondientes al patrimonio.

5.2.5. Impacto

5.2.5.1. Impacto Económico-Social

El restaurante durante su tiempo de funcionamiento, ha mantenido su compromiso no solo con los clientes, sino también con el estado; cumpliendo así con las disposiciones legales y tributarias.

- Pago del Impuesto a la Renta (último año mantuvieron crédito tributario por la experiencia de trabajo con las retenciones).

En los 15 años de vida El Rey de las Ostras ha sido fuente de empleo para personas de Durán y de Guayaquil; permitiendo mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y fomenta las relaciones interpersonales.

Tabla 45
Gasto en Salario para Colaboradores

COLABORADORES	SBU	TOTAL SUELDOS
20	394	7880

5.2.5.2. Impacto Regional

Por la dimensión del establecimiento, han crecido sus ventas y por tanto los proveedores; dando paso así a fuentes de ingreso para emprendedores que comercializan mariscos en la provincia del Guayas.

En el caso puntual del proveedor de cangrejo, el señor Fausto Molina reside en el cantón Naranjal adquiere la materia prima de pescadores del sector y junto con su familia procesan los cangrejos para extraer la carne (pulpa) que vende a varios restaurantes; el trabajo de estos pequeños emprendedores les permite tener ingresos y hacer de este trabajo una costumbre familiar.

5.2.5.3. Impacto Ambiental

Se mantiene activa la campaña “Reduce”, que tiene como finalidad hacer conciencia en los clientes con el uso responsable de los recursos; especialmente con las hojas, servilletas, sorbetes, papel toalla y papel higiénico.



Figura 16. Publicidad Reduce

Estas acciones no solo permiten al restaurante generar un ahorro de recursos sino también sumarse a parar con el consumo de papeles. Actualmente, ha permitido:

- Evitar el consumo excesivo de servilletas, reduciendo un 50% de su mal uso.
- Se eliminaron los sorbetes al ofrecer una bebida.
- Se han colocado informativos en el restaurante.
- Manejo adecuado de los desechos.
- Adaptación de trampas de grasa.
- Adicional el respeto a la veda según el marisco que corresponda.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.2. Conclusiones

Este proyecto de expansión, cuenta con una recopilación de información tomada del establecimiento y gracias a la aplicación de herramientas que facilitará al propietario a formalizar la idea de crecimiento del negocio y a tomar decisiones a corto plazo.

Las estrategias de mercado, permitirán llegar a nuevos mercados, manteniendo un espacio abierto de comunicación entre el cliente y la empresa; de esa manera llegar con temas promocionales, de eventos o informativa para los clientes. Analizar las nuevas tendencias, preferencias de los consumidores, la competencia y nuevos productos en el medio, servirán para innovación de El Rey de las Ostras.

Durante este proyecto se identificó las áreas de trabajo, los recursos disponibles y la optimización de los recursos; siendo estos factores determinantes para lograr la expansión y establecer procesos estandarizados; a través de la reestructuración de procesos plasmada en los diagramas, se quiso reducir movimientos innecesarios en ciertas actividades, reduciendo el gasto de recursos y fijando tiempo máximo en el servicio. El área operativa y administrativa se pudo fijar las funciones para cada puesto, designando responsabilidad a los colaboradores.

En la parte financiera, el VAN con \$592.382 UDS refleja un flujo de caja positivo a los cinco años de proyección, demostrando rentabilidad y que el proyecto es viable; así mismo la TIR para los mismos periodos muestra que la inversión que se pretende realizar tendrá un retorno en el primer año de ejecución.

6.2. Recomendaciones

Como complemento de este trabajo, es necesario que exista un seguimiento de las acciones planteadas, proponiendo cuantificar dentro de un periodo determinado y basados en los kpi's propuestos para identificar los resultados reales de este plan de negocio para expansión.

Para la optimización de recursos es necesario plantear una reestructuración de cada proceso (tiempos, actividades, involucrados, insumos y demás que corresponda), mediante un manual de procesos que sirva como documento base para los cambios a futuro.

Es fundamental hacer un seguimiento financiero y conservar los respaldos de cada movimiento monetario facilitando la toma de decisiones, control de gastos innecesarios. El manejo de proveedores alternativos, de manera que se permita reducir costos de producción y mermas (pérdidas de producto).

Para finalizar este proyecto, se sugiere hacer un seguimiento de las acciones y cumplir lo propuesto, así poder a largo plazo transformar la marca en una franquicia que no solo llegue a mercados de la provincia sino también al resto del Ecuador.

REFERENCIAS

- Anspach, R. (2019). Ecuador y el FMI alcanzan un acuerdo a nivel del personal técnico sobre un apoyo de US\$4.2 mil Millones. Retrieved from <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/02/21/pr1952-ecuador-and-imf-reach-staff-level-agreement-on-extended-fund-facility>
- Cesla. (2018). No Title. Retrieved from <https://www.cesla.com/>
- Comercio, E. (2018). La población de Durán es la que más crece en la provincia de Guayas. *El Comercio*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/poblacion-duran-crecimiento-guayas-inec.html>
- Datosmacro. (2018). Rating: Calificación de la deuda de Ecuador. Retrieved from <https://datosmacro.expansion.com/ratings/ecuador>
- Durán, G. C. (2019). Tu Municipio. Retrieved from <http://www.duran.gob.ec/municipio/alexandra/>
- Economipedia. (2017). Matriz de Ansoff. Retrieved March 4, 2019, from <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Ecuador, B. C. del. (2018). LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 1,9% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2018. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Ekos. (2018). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país. Retrieved from <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>
- INEC. (2010). *¿Qué edad tenemos los guayasenses? ¿Cuántos somos y cuánto hemos crecido?* Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). No Title. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-estadistico-nacional/>

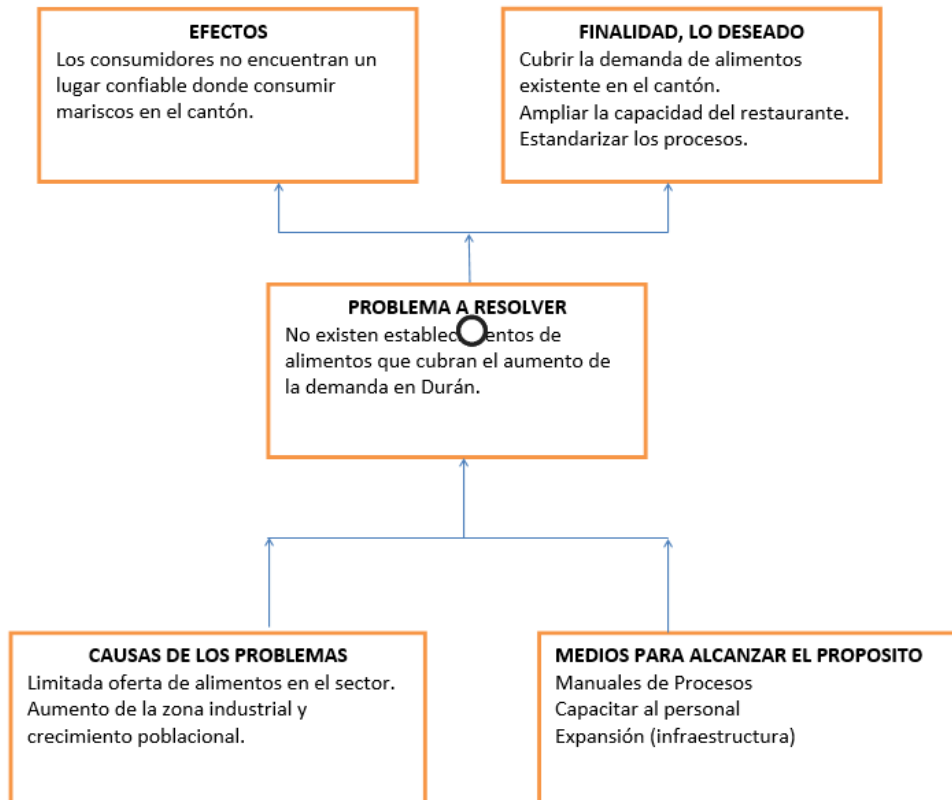
- Laborales, I. (2018). Nacional De Desempleo y Contenido.
- Pesca, M. de A. y. (2018). Ciclos de Veda. Retrieved from <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca5731-mpceip-determina-nuevos-ciclos-de-veda-para-los-recursos-de-langostino-y-camaron-pomada.html>
- Quito, C. de C. de. (2017). *No Title*. Retrieved from http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- SRI. (2018). *No Title*. Retrieved from [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Guia 5 - Personas Naturales Obligadas a llevar contabilidad.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Guia%205%20-%20Personas%20Naturales%20Obligadas%20a%20llevar%20contabilidad.pdf)
- Tintaya, L. (2015). *Fórmula de la Muestra Finita*. Retrieved from <https://es.slideshare.net/eliseotintaya/como-extraer-muestra-finita>
- Trabajo, M. (2017). *Reparto de Utilidades*. Retrieved from <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/Instructivo-para-el-pago-de-la-participación-de-utilidades.pdf>

ANEXOS

a. Índice de rotación de Puestos y Capacidad Instalada

Capacidad Instalada (# Puestos) * (# de Turnos)		DATOS DEL RESTAURANTE:	
= 80*2		# Puestos: 80	
= 160		# Turnos: 2 (7am-15h30) y (10h00-18h30)	
		Cientes Promedio Diarios 120	
Rotación Diaria=	$\frac{\# \text{ Clientes Diario Atendidos}}{\# \text{ Puestos}}$		
	$\frac{120}{80}$		
	= 1,5		

b. Árbol de Problema



c. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO												
		Puerto Moro		Mancorita		Ceviches de la Rumiñahui		Chifa Nueva Estrella		Rey de las Ostras		
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	CLASIFICACIÓN	V PONDERADO	CLASIFICACIÓN	V PONDERADO	CLASIFICACIÓN	V PONDERADO	CLASIFICACIÓN	V PONDERADO	CLASIFICACIÓN	V PONDERADO	
1.- Reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	3	0,3	4	0,4	
2.- Calidad de los productos		3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	
3.- Ubicación y localización	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	
4.- Publicidad y marketing del producto		2	0,2	3	0,3	3	0,3	1	0,1	1	0,1	
5.- Servicios adicionales	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	
6.- Precios		2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3	
7.- Fidelización de clientes	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45	
8.- Tiempo en el mercado		3	0,3	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	
TOTAL	1		2,55		2,7		2,9		2,65		2,75	

d. Estimación del Crecimiento Poblacional en el cantón Durán

CRECIMIENTO POBLACIONAL GUAYAS-DURÁN				
2010	Habitantes	%	PEA	% PEA
Guayas	3645483	100%	1510312	41%
Durán	235.769	6,47%	97717	6,47%
2018			PEA	
Guayas	4200000	100%	1740047	
Durán	300.488	7,15%	124491	

$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$		Fórmula de la Muestra	n=Muestra?	
$n = \frac{119561,156}{312,1854}$			N=Universo=	124491
= 383 muestra			z=Porcentaje de Confianza	1,96
			p=Variabilidad Positiva=	0,5
			q= Variabilidad Negativa=	0,5
			e=Porcentaje de Error 5%=	0,05

e. Análisis Interno según las áreas del Rey de las Ostras

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
MERCADEO	Falta de Alianzas estratégicas	-
	Servicio al cliente	Producto
	Precio	Canales de Distribución
	Consumidor / Clientes	Ventas
	Desconocimiento Organización de eventos	Posicionado en el mercado de Durán
	Falta de promoción	-
	Manejo empírico del establecimiento	-
	Fuerza de Ventas	-
PRODUCCIÓN	Control de Ventas	-
	Falta de innovación en los platos	Estandarización de los procesos
	Capacidad de Producción o de Operaciones	Gestión de compras
	Falta de control en la producción	Distribución en áreas
	Planeación y programación	Áreas y equipos necesarios
	Control de costos	Equipos en buen estado
	Inventarios	Aprovechar sus recursos
MEDIO AMBIENTE Y EMPRESA	No cuenta con una cámara fría	Preparación de platos aplicando BPM
	No se cuenta con planta propia de energía	Variación en el menú
	Manejo interno de desechos	Uso de trampas de grasa
	Descargas Ambientales	Revisión permanente de equipos eléctricos

	Manejo Energético	Local propio
	Manejo del Agua	-
FINANZAS	Falta de aprovechamiento del software	Contabilidad
	Presupuestos	Cobro de cuentas al momento de consumo
	Recetas de costos de producción	-
	Revisión de costos	-
RECURSO HUMANO	Análisis gestión financiera	-
	Organización	-
	Administración delegada a terceros	Contribuciones fiscales
	Colaboradores desmotivados	Aspectos salariales
	Desempeño y capacitación	Personal afiliado a IESS
	Reclutamiento selección y contratación	-
MARCO LEGAL	-	Manejo Legal de la Empresa
FAMILIAR	Admiración compartida	-
	Planificación estratégica	-

Análisis Externo según las áreas del Rey de las Ostras

<u>ÁREAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
MERCADEO	Incremento poblacional	Nuevos Entrantes
	Crecimiento de la Industria	Competencia directa
	Redes sociales	Mejor publicidad de la competencia
	Nuevas tendencias	Infraestructura moderna
	Reconocimiento a la Trayectoria	Promoción de eventos
	Apertura de nuevos restaurantes	Clientes Insatisfechos
	Ferias y Eventos en Durán	-
PRODUCCIÓN	Variedad de materia prima	Materia prima de estacionalidad
	variedad de proveedores	Canales de distribución de proveedores
	Convenios con proveedores	Cortes de energía eléctrica imprevistos
	Maquinaria y Equipo	Veda de ciertos mariscos
MEDIO AMBIENTE Y EMPRESA	Campañas de RSE	Proveedores que no respeten Vedas
	-	Falta de un plan de RSE en proveedores
	-	Manejo de los desechos en el cantón
FINANZAS	Financiamiento bancario	experiencia en software
	-	inversión financiera
	-	variación de precio de materia prima
RECURSO HUMANO	Personas capacitadas buscando trabajo	Problemas del personal
	Seguro Social	-
MARCO LEGAL	-	Leyes y Reglamentos
	-	Franquicias
FAMILIAR	Apoyo a las Pymes	-

f. Cálculo de Utilidades para los Trabajadores y Extrabajadores

generó las utilidades.

Art. 5.- Cálculo del 10% de la participación de utilidades.- El valor que debe percibir cada persona trabajadora o ex trabajadora por concepto del 10% de la participación de utilidades, se obtiene multiplicando el valor del 10% de las utilidades por el tiempo en días que la persona ha laborado, dividido para la suma total de días laborados por todas las personas trabajadoras y ex trabajadoras.

Art. 6.- Cálculo del 5% de la participación de utilidades.- El valor que debe percibir cada persona trabajadora o ex trabajadora por concepto del 5% de la participación de utilidades se obtiene tomando en cuenta dos factores:

- Factor A, que es el resultado de la multiplicación del tiempo laborado anual de la persona trabajadora o ex trabajadora, expresado en días, por el número de cargas familiares que la misma acredite ante el empleador; y,
- Factor B, que es el resultado de la suma del factor A de todas las personas trabajadoras y ex trabajadoras.

El valor que le corresponde percibir a cada trabajador o ex trabajador por el 5% de la participación de utilidades, se obtiene multiplicando el valor del 5% de la participación de utilidades por el factor A, y el resultado dividido para el factor B, conforme a la siguiente fórmula:

Utilidad que percibe el trabajador por cargas

$$= \frac{5\% \text{ de utilidades a trabajadores} \times \text{Factor A del trabajador}}{\text{Factor B}}$$

Factor A = Número de días laborados del trabajador x número de cargas del trabajador.

Factor B = Sumatoria del factor A de todos los trabajadores.

g. Matriz Ansoff

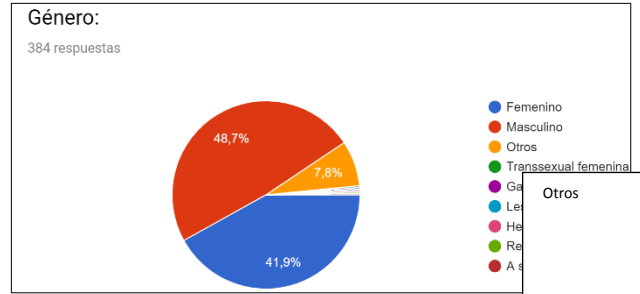
MERCADO/ PRODUCTOS			ESTRATEGIA
Mercados Actuales	Actuales	y	Penetración de Mercado <ul style="list-style-type: none"> Promoción e interacción en redes sociales con los seguidores. Descuento a grupos según un mínimo de platos solicitados. Gratuidades a clientes frecuentes. Convenios con mercado corporativo.
Mercados Actuales	Nuevos	y	Desarrollo de Productos <ul style="list-style-type: none"> Creación y lanzamiento de nuevos platos. Mejorar la presentación de los productos. Crear productos en diferentes presentaciones (tamaño).
Mercados Nuevos	Actuales	y	Desarrollo de Mercados <ul style="list-style-type: none"> Participación en eventos gastronómicos. Manejo y promoción de redes sociales. Servicio personalizado a nuevos clientes.
Mercados Nuevos	Nuevos	y	Diversificación <ul style="list-style-type: none"> Alquiler de espacio y organización de eventos. Desayunos, almuerzos o cenas corporativas o de grupos. Venta de Materia prima (mariscos) por mayor o menor.

h. Tabulación Completa de la Encuesta

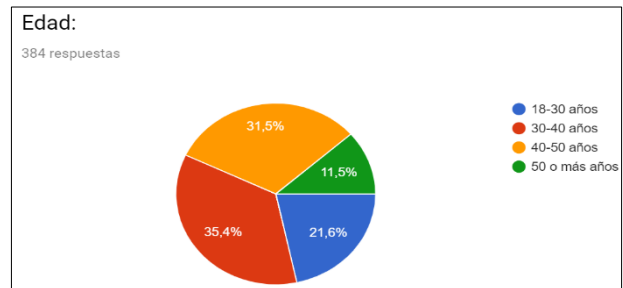
Resultados de la Encuesta aplicada a clientes del Restaurante Cevichería El Rey de las Ostras, ubicado en el cantón Duran provincia de Guayas.

Resultados Género:

GÉNERO	%	#
Femenino	41,9%	161
Masculino	48,7%	187
Otros	9,4%	36



EDADES	%	#
18-30	21,6%	83
30-40	35,4%	136
40-50	31,5%	121
50 o más	11,5%	44

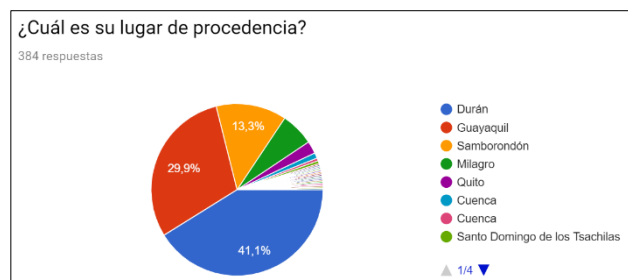


Resultados Edades:

1. ¿Cuál es su lugar de procedencia?

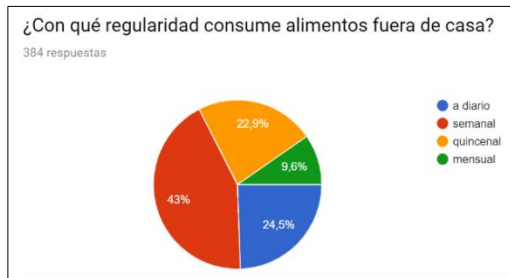
PROCEDENCIA	%	#
Durán	41,1%	158
Guayaquil	29,9%	115
Samborondón	13,3%	51
Milagro	6,3%	24
Quito	2,9%	11
Cuenca	2,4%	8
Otros	4,1	17

Resultados Lugar Procedencia:



2. ¿Con qué regularidad consume alimentos fuera de casa?

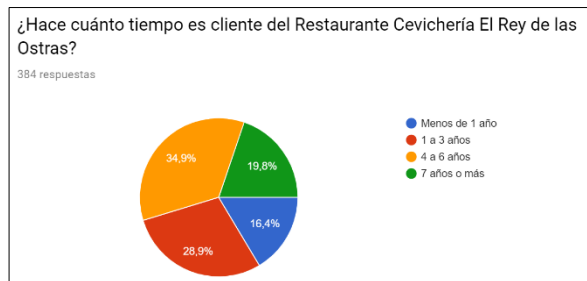
CONSUMO	%	#
A diario	24,5%	94
Semanal	43%	165
Quincenal	22,9%	88
Mensual	9,6%	37



Resultados de Consumo:

3. ¿Hace cuánto tiempo es cliente del Restaurante Cevichería El Rey de las Ostras?

TIEMPO	%	#
Menos de 1 año	16,4%	63
1 a 3 años	28,9%	111
4 a 6 años	34,9%	134
7 años o más	19,8%	76



Resultados Tiempo Visita del Cliente:

4. ¿Recomendaría a su familia y amigos visitar El Rey de las Ostras?

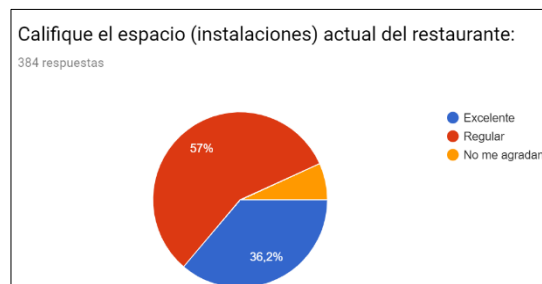
RECOMENDARÍA	%	#
Si	94,3%	362
No	5,7%	22



Resultados Recomendaría el lugar:

5. Califique el espacio (instalaciones) actual del restaurante:

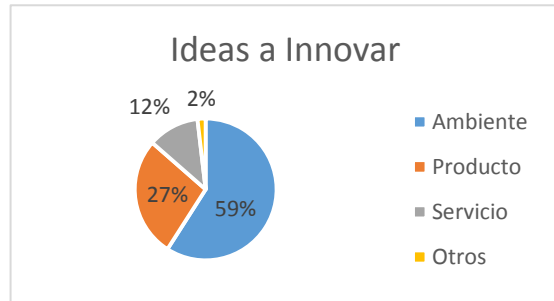
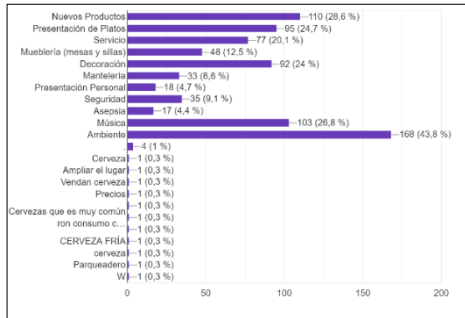
CALIFICACIÓN	%	# PAX
Excelente	36,2%	139
Regular	57%	219
No me agradan	6,8%	26



Resultados Calificación Lugar:

6. ¿Qué considera usted que debe innovar el Restaurante? Puede marcar más de una opción.

Resultados. Ideas para Innovar



Simplificación de las Ideas de Innovación

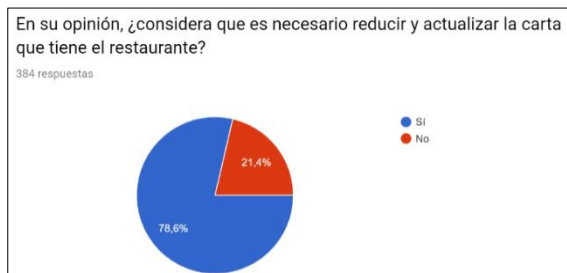
IDEAS GENERALES A INNOVAR	# PAX
Nuevos productos	110
Presentación platos	95
Servicio	77
Mueblería	48
Decoración	92
Mantelería	33
Presentación Personal	18
Seguridad	35
Asepsia	17
Música	103
Ambiente	168
Otros	15
	811

IDEAS A INNOVAR	%
Ambiente	59%
Producto	27%
Servicio	12%
Otros	2%
	100%

7. En su opinión, ¿considera que es necesario reducir y actualizar la carta que tiene el restaurante?

Resultados Innovación de Carta:

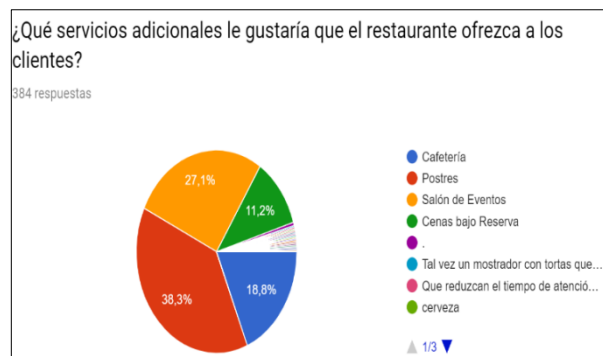
INNOVAR LA CARTA	%	#
Si	78,6%	302
No	21,4%	82



8. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que el restaurante ofrezca a los clientes?

SERVICIOS ADICIONALES	%	#
Cafetería	18,8%	72
Postres	38,3%	147
Salón de Eventos	27,1%	104
Cena bajo Reserva	11,2%	43
Venta B. Alcohólicas	1,50%	5
Entrega a Domicilio	0,90%	3
Otros	2,20%	10

Resultado de Servicios Adicionales:



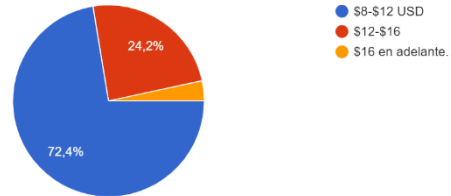
9. Con la experiencia que tiene como cliente o consumidor de mariscos, ¿cuál sería el valor que le daría a un plato por la calidad del producto?

Resultados Valor por Plato:

VALOR	%	#
\$8-\$12	72,4%	278
\$12-\$16	24,2%	93
\$16 en adelante	3,4%	13

Con la experiencia que tiene como cliente o consumidor de mariscos, ¿cuál sería el valor que le daría a un plato por la calidad del producto?

384 respuestas



10. Mencione 3 lugares que son sus favoritos a la hora de buscar alimentos:

Pollos Kfc Mc Donald ceviches de la Rumiñahui	Parrilladas Che Luis, pizzerías Che Farina, el hornero
Mall del sol , Puerto moro, Go Green	pata gorda, cebiches de la Rumiñahui, pizzeria el hornero
Puerto Morro, Mancorita, Rey de las Ostras	Menestras del negro, le Bistro, Mannys
Crepes and Waffles, Café Europa y Vaco y Vaca	Mancorita, picanterías
Grilling rustic, Isao, Chelines	Rey de las Ostras y Chifa Estrella
Rincón rústico Gusto conchas la cazuela del chino	A la mar , Caracol azul, Red crab
Kfc, menestras del negro, chifas	Marcelo, los Arbolitos, Rey de las Ostras
Puerto grill , parrillada del sol , El rey de las ostras	En Durán: Mancorita, rey de las ostras y cazuelas del mercado d duran
Mariscos Azul, Cocolon, la pata gorda	En Guayaquil: El Chelin (arroz con menestra), Pata Gorda (cangrejal), Isao
La Fogata, Momos Restaurante y Comuna Café.	Mc Donald , Kfc, patio de comidas el mall
Cangrejal Luchito. Empanadas Nico. Rey ostras.	Comida China, mar y tierra
Cantonés, marisco azul, 200 millas	Rey de ostras, Mancorita, embarcadero
Fridays, la canoa, el Fortinrestaurant	Don Quichi por cazuelas, Valdano encebollados, Don Fa cangrejos
Rey de la Ostra, Cevichería Pepe 3, Casa Gallo	Mama Miche en Ambato, Ceviches Marcelo en Guayaquil y Manaviche
El rey de las ostras, Puerto Moro, El cantones	Pata gorda
Chifa Estrella, Pizzas, hamburguesa	El gato portovejense, la parrillada del ñato y sion lung chifa
Patio de Comidas El Dorado	Marrecife, eddys, los ceviches de la ruminahui
Segundo muelle, cevichería Cedeños, pizzerías	palacio de las ostras kfc piza hot
Aloha café, Herencia Manabita, el rey de las ostras	Rey de la selección ostras y Burger King
Positano, El rey de las ostras, Red Crab	café de tere, puerto moro, cangrejos
Many's Corozo Rey de las ostras	Rey ostras, chifa nueva estrella
pata gorda, hong kond deli cafe de tere, kfc	Cocolon, ceviche, Rey Ostras
Cangrejos, menestras, mariscos	Mancorita, Encebollados de Dany
Rey de las ostras las delicias del mar	Mariscos sólo en el rey de las Ostras, carnes en puerto morro
de mar a mar; xiun lung; bhundeó	puerto morro, menestras y cangrejos de saucos
Marrecife, ceviche de la rumiñahui y el rey de las ostras	encebollados de Dany, menestras de la primavera 2
Comida china., Burquer king, Ceviches rumiñahui	cangrejos en la noche, puerto morro, rey cocolon
Los Arbolitos, Shopping Durán, Village	chifa nuevas estrellas, puerto morro, cangrejos del malecón
Chillis, El rey de las ostras, La pesca	Los Helechos (vía a Machala), cevichería Pepe, La vaca sobre el tejado

Resultados de Lugares favoritos de los Cliente

Resumen de Posible Competencia y Participación en el Mercado de Durán:

ESTABLECIMIENTO	%	# PERSONAS
Puerto Moro	12%	8
Mancorita	8%	5
La Pata Gorda	5%	3
Chifa Nueva Estrella	6%	4
Los Ceviches de la Rumiñahui	8%	5
Comida rápida	15%	10
Rey de las Ostras	20%	13
Otros	27%	18
	100%	66

11. Comentarios y Sugerencias para mejorar su experiencia en el restaurante:

Resultados:

mejorar la calidad de mariscos como el pescado	debería vender cervezas
todo ok me encanta la sazón	sobretudo mejorar la sensación de seguridad al estar dentro del restaurante.
el servicio es fundamental.	todo es bueno
atención cordialidad rapidez en el pedido buen servicio a personas de mi género y condición sexual	las porciones me parecen deberían ser un poco más grandes
mejorar los ambientes	crear nuevos espacios con otros ambientes
atención más personalizada, servicio al cliente más cálido y atento de parte del personal	se necesita más espacios, hay veces que no hay lugar para servirse toca esperar
sería ideal que haya algún tipo de sala reservada para reuniones	que vendan también cerveza
que tenga más publicidad	mejorar los espacios, cambiar tipo de música
todo excelente	que vendan cerveza también
nuevo personal	ampliar y mejorar los ambientes
tener una sucursal en Guayaquil y que esté abierto hasta la noche.	el mejor de todos, muy bueno meseros y el chef diego espectacular.
ubicación del local	atender hasta la noche
sigan adelante	ha cambiado y eso no es bueno
que aumenten la porción de patacones ;)	sigan adelante
nuevos productos	es un lugar que no ha cambiado en años, necesitan innovar
más control sobre la calidad del producto, mi visita en diciembre me decepcionó	es necesario que mejoren y brinden nuevas opciones a sus clientes
tienen uno o dos meseros que no tienen mucho tacto con el cliente	cambiar su imagen
más seguridad	me alegro que se interesen en el cliente y el servicio sea más personalizado
me encanta el lugar y la comida	sigan adelante y no se descuide de la sazón
mejoras de ambiente y seguridad	muy bien, me gusta la comida que preparan
garaje debería tener un lugar más seguro.	dar promociones por fechas especiales
cuando organizo almuerzo con amigos no quiero ir porque no venden cerveza. así me pasa bastante. créanme que están perdiendo un 30% de clientela.	no elevar los precios, y servicio a domicilio
más publicidad	música ambiental para animar el momento
actualizarse	deberían cambiar la picada que ofrecen al inicio
mantener la calidad y sazón	es un lugar que se nota que tiene tiempos, no está a la moda
necesitamos almuerzos ejecutivos	vender cerveza
mantengan el buen trato hacia el cliente y deberían tener parqueo propio	mejorar la atención
hay q seguir innovando y la comida más caliente y q no demore mucho	me gusta la comida que preparan, llevo años de consumidor pero no hay cambios en el menú
cambiar el menú que no lo han hecho por años	ofrezcan un menú de medio días, almuerzos
que no pierda de ser exclusivo, ante la competencia de otros restaurantes	no ofrecen un almuerzo ejecutivo para entre semana, por favor considerarlo
vendan licor	necesitamos almuerzos en el sector
vendan cerveza	mejorar el ambiente del restaurante

música	ofrecer a las empresas servicio a domicilio
que vendan cerveza	mas meseros en el servicio
cambien la música	manejar un protocolo de servicio al cliente
que vendan cerveza	les sugiero implementar almuerzos con horarios establecidos
mejorar el servicio, hacerlo más personalizado	almuerzos al medio día
es necesario que mejoren la carta y ofrezcan algo nuevo	vender o dejar que los clientes llevemos nuestras cervezas

i. Proyección de Venta

PRODUCTO	AÑO 1				AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	PVP PROMEDIO	CONSUMO APARENTE MENSUAL	VENTA MENSUAL	ANUAL	PVP PROMEDIO	CONSUMO APARENTE MENSUAL	ANUAL	PVP PROMEDIO	CONSUMO APARENTE MENSUAL	ANUAL	PVP PROMEDIO	CONSUMO APARENTE MENSUAL	ANUAL	PVP PROMEDIO	CONSUMO APARENTE MENSUAL	ANUAL
Ceviches	\$ 10,22	900	\$ 9.195,00	\$ 110.340,00	\$ 10,24	990	\$ 121.701,71	\$ 10,27	1089	\$ 134.233,33	\$ 10,30	1198	\$ 148.055,34	\$ 10,33	1318	\$ 163.300,60
Piqueos	\$ 13,76	150	\$ 2.064,38	\$ 24.772,50	\$ 13,80	165	\$ 27.323,32	\$ 13,84	182	\$ 30.136,81	\$ 13,87	200	\$ 33.239,99	\$ 13,91	220	\$ 36.662,72
Especialidades	\$ 12,17	300	\$ 3.650,45	\$ 43.805,45	\$ 12,20	330	\$ 48.316,10	\$ 12,23	363	\$ 53.291,21	\$ 12,27	399	\$ 58.778,61	\$ 12,30	439	\$ 64.831,04
Encocados	\$ 13,18	450	\$ 5.931,00	\$ 71.172,00	\$ 13,22	495	\$ 78.500,58	\$ 13,25	545	\$ 86.583,79	\$ 13,29	599	\$ 95.499,32	\$ 13,32	659	\$ 105.332,88
Cazuelas	\$ 9,93	450	\$ 4.468,50	\$ 53.622,00	\$ 9,96	495	\$ 59.143,46	\$ 9,98	545	\$ 65.233,46	\$ 10,01	599	\$ 71.950,55	\$ 10,04	659	\$ 79.359,30
Pescados	\$ 13,43	600	\$ 8.060,00	\$ 96.720,00	\$ 13,47	660	\$ 106.679,26	\$ 13,51	726	\$ 117.664,02	\$ 13,54	799	\$ 129.779,89	\$ 13,58	878	\$ 143.143,32
Camarones	\$ 9,72	600	\$ 5.830,00	\$ 69.960,00	\$ 9,74	660	\$ 77.163,78	\$ 9,77	726	\$ 85.109,34	\$ 9,80	799	\$ 93.873,04	\$ 9,82	878	\$ 103.539,15
Arroces	\$ 12,14	450	\$ 5.464,29	\$ 65.571,43	\$ 12,18	495	\$ 72.323,32	\$ 12,21	545	\$ 79.770,45	\$ 12,24	599	\$ 87.984,41	\$ 12,27	659	\$ 97.044,17
Porciones	\$ 2,59	450	\$ 1.163,25	\$ 13.959,00	\$ 2,59	495	\$ 15.396,36	\$ 2,60	545	\$ 16.981,72	\$ 2,61	599	\$ 18.730,33	\$ 2,61	659	\$ 20.658,99
Bebidas	\$ 2,69	3600	\$ 9.670,00	\$ 116.040,00	\$ 2,69	3960	\$ 127.988,64	\$ 2,70	4356	\$ 141.167,63	\$ 2,71	4792	\$ 155.703,66	\$ 2,72	5271	\$ 171.736,47
TOTAL			\$ 55.496,87	\$ 665.962,38			\$ 734.536,53			\$ 810.171,76			\$ 893.595,14			\$ 985.608,63

j. Rol de Pago de Empleados

EMPRESA: REY DE LAS OSTRAS
 REPORTE: ROL DE PAGOS GENERAL
 DESCRIP.: ROL ABRIL 2019
 DEPART.:

*Mano
Mujer
Sociedad
Fiscal*

No.	Cédula	Empleado	Días	Sueldo	H.Ext. 5 0%	H.Ex. 10 0%	B ant	F.Res. Mes	T.Ingresos	Ap.IESS	Desc Quin	Ant Vales	Pres.Q uir	Ext Salud	T.Egreso A	Recibir	Firmas
1	0519223156	ALAVA GOMEZ JONATHAN DAVID	30	397.47	3.90	53.10	40.00	37.66	532.40	42.96	100.00	36.15	50.51		229.61	302.79	
2	1205652611	SANTILLAN FREDDY MAURICIO	30	397.47	9.62	26.50			432.50	40.88	100.00	81.64	13.55		236.07	196.50	<i>Freddy Santa</i>
3	1308274149	CEDEÑO LOOR GLADYS MARIA	30	403.72	103.01	58.71	80.00		645.50	53.45	100.00	349.68	40.05		543.16	100.40	<i>Glady's Santa</i>
4	1305784025	ZAMBRANO YOLANDITA MERCEDES	30	396.29	7.00	52.64		38.00	494.99	43.10	100.00	10.20	54.88		208.26	286.73	
5	1805113113	LOOR MORAN FATIMA GABRIELA	30	396.68	1.54	52.63		37.50	499.41	42.01	100.00	79.29			221.90	266.51	
6	0841499790	LOPEZ CEDEÑO ANGEL EDUARDO	30	396.68	17.18	53.45		38.93	506.24	44.15	100.00	39.44			183.60	322.64	
7	095440484	LOZANO MORALES NASTHA ASHLEY	30	403.72	47.20	58.88		42.47	552.33	46.15	100.00	34.56			182.74	369.59	
8	0927746453	MALDONADO GALARZA ANDREA YOMARA	30	396.29	8.00	52.64		38.00	495.21	43.20	100.00	3.50			146.70	348.51	
9	0909442519	MIRANDA MORENO BLANCA INES	30	396.29	9.73	48.71		37.88	492.61	42.97	100.00	150.00	151.72		444.89	47.92	<i>Miranda Moreno</i>
10	1311902835	MUÑOZ LOOR DARWIN DARVO	30	396.68	6.77	52.89		38.01	494.35	43.12	100.00	47.11			190.23	304.12	<i>Darwin Muñoz</i>
11	1307268310	REINA ALCIVAR JOSE DEL JESUS	30	398.33	18.05	48.96		38.76	504.10	43.97	100.00	20.00	42.39		206.36	297.74	<i>Jose del Jesus</i>
12	0622288881	BARRONQUEZ MAYRA GUISSELA	30	396.68	10.54	27.31			470.53	40.59	100.00	40.00	166.44		347.03	82.50	<i>Mayra Barronquez</i>
13	1314862952	REYNA AVILA GILBERT JOSE	30	396.68	15.25	53.72	40.00	38.70	544.44	44.00	100.00	11.00			155.00	389.44	
14	1314862945	REYNA AVILA GILBERT ETIENEN	30	396.29	15.48	48.71	40.00	38.38	538.84	43.52	100.00	1.00			144.52	394.32	
15	0808007802	ESTRADA MARTHA DOLORES	30	396.68	9.42	52.89			498.89	43.37	100.00	20.00	33.83		197.00	261.99	
16	E312801143	TRIVIÑO LOOR LUIS ALFREDO	30	397.47	15.77	53.00			496.24	44.06	100.00				144.06	322.18	<i>Luis Triviño</i>
17	0922133533	VARGAS ALVAREZ ALFONSO BALIL	30	396.68	3.47	79.34		39.94	519.43	45.31	100.00		26.20		173.51	345.92	
18	1203477169	YULIAN LADINES DENNY BEATRIZ	30	396.68	9.56	26.45		36.05	468.77	40.89	100.00	60.70	39.83		241.42	227.35	<i>Denny Beatriz</i>
19	095608791	ZAMBRANO CORDOVA JONATHAN EDUARDO	15	198.74	22.78	39.81			261.33	24.70	100.00	21.75			146.45	114.88	<i>Jonathan Zambrano</i>
20	1303034192	ZAMBRANO ANGEL MOISES	30	396.68	9.79	52.89		38.26	497.62	43.41	100.00	43.00	29.40		215.81	281.81	<i>Angel Moises</i>
T. Generales				7,762.20	344.08	988.68	200.00	539.01	9,823.96	858.52	2,000.00	1,049.00	637.05	13.55	4,558.12	5,265.86	

k. Tabla de Depreciaciones de Bienes Tangibles

TABLA DE DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES			
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
			\$ 11.050,00
2014	\$ 1.105,00	\$ 1.105,00	\$ 9.945,00
2015	\$ 1.105,00	\$ 2.210,00	\$ 8.840,00
2016	\$ 1.105,00	\$ 3.315,00	\$ 7.735,00
2017	\$ 1.105,00	\$ 4.420,00	\$ 6.630,00
2018	\$ 1.105,00	\$ 5.525,00	\$ 5.525,00
2019	\$ 1.105,00	\$ 6.630,00	\$ 4.420,00
2020	\$ 1.105,00	\$ 7.735,00	\$ 3.315,00
2021	\$ 1.105,00	\$ 8.840,00	\$ 2.210,00
2022	\$ 1.105,00	\$ 9.945,00	\$ 1.105,00
2023	\$ 1.105,00	\$ 11.050,00	\$ -

TABLA DE DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES			
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
			\$ 15.850,00
2019			\$ 15.850,00
2020	\$ 1.585,00	\$ 1.585,00	\$ 14.265,00
2021	\$ 1.585,00	\$ 3.170,00	\$ 12.680,00
2022	\$ 1.585,00	\$ 4.755,00	\$ 11.095,00
2023	\$ 1.585,00	\$ 6.340,00	\$ 9.510,00
2024	\$ 1.585,00	\$ 7.925,00	\$ 7.925,00
2025	\$ 1.585,00	\$ 9.510,00	\$ 6.340,00
2026	\$ 1.585,00	\$ 11.095,00	\$ 4.755,00
2027	\$ 1.585,00	\$ 12.680,00	\$ 3.170,00
2028	\$ 1.585,00	\$ 14.265,00	\$ 1.585,00
2029	\$ 1.585,00	\$ 15.850,00	\$ -

TABLA DE DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO			
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
			\$ 9.428,74
2014	\$ 942,87	\$ 942,87	\$ 8.485,87
2015	\$ 942,87	\$ 1.885,75	\$ 7.542,99
2016	\$ 942,87	\$ 2.828,62	\$ 6.600,12
2017	\$ 942,87	\$ 3.771,50	\$ 5.657,24
2018	\$ 942,87	\$ 4.714,37	\$ 4.714,37
2019	\$ 942,87	\$ 5.657,24	\$ 3.771,50
2020	\$ 942,87	\$ 6.600,12	\$ 2.828,62
2021	\$ 942,87	\$ 7.542,99	\$ 1.885,75
2022	\$ 942,87	\$ 8.485,87	\$ 942,87
2023	\$ 942,87	\$ 9.428,74	\$ 0,00

TABLA DE DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO			
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
			\$ 1.095,00
2019			\$ 1.095,00
2020	\$ 109,50	\$ 109,50	\$ 985,50
2021	\$ 109,50	\$ 219,00	\$ 876,00
2022	\$ 109,50	\$ 328,50	\$ 766,50
2023	\$ 109,50	\$ 438,00	\$ 657,00
2024	\$ 109,50	\$ 547,50	\$ 547,50
2025	\$ 109,50	\$ 657,00	\$ 438,00
2026	\$ 109,50	\$ 766,50	\$ 328,50
2027	\$ 109,50	\$ 876,00	\$ 219,00
2028	\$ 109,50	\$ 985,50	\$ 109,50
2029	\$ 109,50	\$ 1.095,00	\$ -

TABLA DE DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE			
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
			\$ 3.050
2018	\$ 1.016,57	\$ 1.016,57	\$ 2.033
2019	\$ 1.016,57	\$ 2.033,13	\$ 1.017
2020	\$ 1.016,57	\$ 3.049,70	\$ 0

TABLA DE DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE			
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
			\$ 2.800
2021			\$ 2.800
2022	\$ 933,24	\$ 933,24	\$ 1.867
2023	\$ 933,24	\$ 1.866,48	\$ 934
2024	\$ 933,24	\$ 2.799,72	\$ 0

TABLA DE DEPRECIACIÓN VEHÍCULO			
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
			\$ 58.476,78
2014	\$ 11.695,36	\$ 11.695,36	\$ 46.781,42
2015	\$ 11.695,36	\$ 23.390,71	\$ 35.086,07
2016	\$ 11.695,36	\$ 35.086,07	\$ 23.390,71
2017	\$ 11.695,36	\$ 46.781,42	\$ 11.695,36
2018	\$ 11.695,36	\$ 58.476,78	\$ -

TABLA DE DEPRECIACIÓN VEHÍCULO			
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
			\$ 27.000,00
2022	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 21.600,00
2023	\$ 5.400,00	\$ 10.800,00	\$ 16.200,00
2024	\$ 5.400,00	\$ 16.200,00	\$ 10.800,00
2025	\$ 5.400,00	\$ 21.600,00	\$ 5.400,00
2026	\$ 5.400,00	\$ 27.000,00	\$ -

