

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
PARRILLADA DE MARISCOS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO.**

DIANA ELIZABETH URIARTE HIDALGO

DIRECTOR: MGS. CHRISTIAN FAJARDO.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA
EMPRESARIAL**

QUITO, JULIO 2022

TUTOR:
MGS. CHRISTIAN FAJARDO.

LECTORES:
MGS. CARLOS ANDRADE
MGS. MARITZA FIGUEROA

DEDICATORIA

Al regalo más grande que Dios me supo entregar, mi hija Kendra Pardo Uriarte. La persona más importante de mi vida y la que me da fuerzas para luchar y salir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero agradecer a Dios por permitirme alcanzar esta meta que muy importante para mí, porque con su infinita misericordia ha sabido guiarme por el buen camino y poco a poco mi esfuerzo se está viendo reflejado.

Agradezco a mi familia por el apoyo que me han brindado, su incondicional cariño me ha dado fortaleza para salir adelante y luchar por mis sueños.

Finalmente, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, pues es una noble institución siempre se mantiene en constante innovación y al servicio de la comunidad con programas que se ajustan a las necesidades de los estudiantes permitiendo su formación continua.

RESUMEN

En la actualidad en el país aproximadamente 7 de cada 10 personas disfrutan de comidas de índole Costeña, son cada vez más quienes se inclinan por consumir nuevos y novedosos platos de comidas de esta región del país. Debido a esta necesidad de consumir de nuevos platos de comida costeña frente a los clásicos restaurantes de ceviches y sus derivados, se propone la creación de un restaurante de parrillada de mariscos en la zona urbana de la ciudad de Santo Domingo. Previamente a la creación de la empresa “El Rincón Marinero” se realizó un estudio de mercado, mediante encuestas dirigidas a los potenciales clientes, en esta se estableció que existe una demanda potencial del 78% de los encuestados en el sector urbano de la ciudad. La empresa dispondrá de un área de gerencia, de marketing, de ventas y de producción. El negocio estará constituido bajo la personería jurídica de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) con una inversión inicial de \$ 32.146,00. La evaluación o estudio económico fue realizada teniendo en cuenta un horizonte de tiempo de 5 años, razón por la cual dio como resultado un VAN de \$ 36.820,83 con respecto a su inversión inicial, un TIR del 54,58%, con respecto al TMAR de 16,46% y un C/B de 1.23, es decir, por cada dólar invertido se generará una ganancia de 0.23 centavos, lo cual evidencia que el proyecto en forma general es rentable y es conveniente invertir en su creación y puesta en marcha.

PALABRAS CLAVES:

Planificación, estrategias, matrices, inversión, marketing, efectivo, indicadores, balances, rentabilidad, costos, gastos, ingresos, utilidad.

ABSTRACT

Currently in the country approximately 7 out of 10 people enjoy meals of a Coastal nature, there are more and more who are inclined to consume new and innovative food dishes from this region of the country. Due to this need to consume new coastal food dishes compared to the classic ceviche restaurants and its derivatives, the creation of a seafood barbecue restaurant in the urban area of the city of Santo Domingo is proposed. Prior to the creation of the company "El Rincón Marinero", a market study was carried out, through surveys directed at potential clients, in which it was established that there is a potential demand of 78% of those surveyed in the urban sector of the city. The company will have an area of management, marketing, sales and production. The business will be constituted under the legal status of a Simplified Stock Company (SAS) with an initial investment of \$32,146.00. The evaluation or economic study was carried out taking into account a time horizon of 5 years, which is why it resulted in a NPV of \$36,820.83 with respect to its initial investment, an IRR of 54.58%, with respect to the TMAR of 16.46% and a C/B of 1.23, that is, for every dollar invested, a profit of 0.23 cents will be generated, which shows that the project is generally profitable and it is convenient to invest in its creation and start-up. March.

KEYWORDS:

Planning, strategies, matrices, investment, marketing, cash, indicators, balance sheets, profitability, costs, expenses, income, utility

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS RESTAURANTES DE MARISCOS.....	2
1.1. Análisis del Entorno (PESTEL)	2
1.1.1. Componente político.	3
1.1.2. Componente económico.	3
1.1.3. Componente social.	4
1.1.4. Componente tecnológico.	5
1.1.5. Componente ecológico.	6
1.1.6. Componente legal.....	6
1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	1
1.2.1. Amenaza de nuevos entrantes.	1
1.2.2. Poder de negociación de los compradores.....	2
1.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	2
1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.	2
1.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes.....	3
1.3. Generalidades	4
1.3.1. Razón social.....	4
1.3.2. Tipo de empresa.	4
1.3.3. Nombre comercial.	5
1.3.4. Imagen corporativa.....	5
1.3.4.1. Colores que distinguen a la microempresa.	5
CAPÍTULO II.....	6

2. PLAN DE NEGOCIOS PARA EL RESTAURANTE DE PARRILLADA DE MARISCOS.....	6
2.1. Encuesta.....	6
2.1.1. Objetivos de la encuesta.	6
2.1.2. Diseño de la encuesta.	6
2.1.3. Representación gráfica de los resultados e interpretación.....	9
2.2. Datos Generales	20
2.2.1. Misión.....	20
2.2.2. Visión.	20
2.2.3. Valores corporativos.....	20
2.2.3.1. Honestidad y transparencia.....	20
2.2.3.2. Compromiso.	20
2.2.3.3. Puntualidad.	20
2.2.3.4. Prudencia y respeto.....	20
2.2.3.5. Responsabilidad.....	21
2.2.4. Cadena de valor.	21
2.2.5. Mapa de procesos.	22
2.3. Políticas Organizacionales.....	23
2.3.1. Para empleados.....	23
2.3.2. Para clientes.....	23
2.3.3. Para proveedores.	24
2.4. Planeación.....	24
2.4.1. Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).	24
2.4.1.1. Fortalezas.....	25
2.4.1.2. Oportunidades.....	25
2.4.1.3. Debilidades.	26
2.4.1.4. Amenazas.	26
2.4.1.5. Matriz de FODA cruzadas.....	27

2.4.1.5.1. Acciones estratégicas de ataque.	27
2.4.1.5.2. Acciones estratégicas de defensa.	28
2.4.2. Objetivos estratégicos.	29
2.4.3. Estrategias.	30
2.4.4. Plan operativo anual (POA).	31
2.4.4.1. Plan operativo anual del área de administración.	31
2.4.4.2. Plan operativo anual del área de ventas.	33
2.4.4.3. Plan operativo anual del área de marketing.	34
2.4.4.4. Plan operativo anual del área de producción.	35
2.5. Plan de Acción.	36
2.5.1. Plan de Acción del Área Administrativa.	36
2.5.2. Plan de Acción del Área de Ventas.	38
2.5.3. Plan de Acción del Área de Marketing.	39
2.5.4. Plan de Acción del Área de Producción.	40
2.5.5. Plan de contingencia.	41
2.6. Estructura Organizacional	42
2.6.1. Organigrama Estructural.	42
2.6.2. Organigrama Funcional.	43
2.6.2.1. Perfil del Gerente General.	43
2.6.2.2. Perfil del Jefe de Marketing.	44
2.6.2.3. Perfil del Jefe de Cocina.	45
2.6.2.4. Perfil de la Cajera.	46
2.6.2.5. Perfil de los Meseros.	47
2.6.2.6. Perfil de los Ayudantes de Cocina.	48
CAPÍTULO III	49
3. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.	49
3.1. Estados Financieros	49
3.1.1. Estado de Situación Proyectado.	50

3.1.2. Estado de Resultado Integral.	51
3.2. Evaluación del Presupuesto de Capital.....	53
3.2.1. Valor Actual Neto (VAN).	53
3.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).	53
3.2.3. Periodo de Recuperación.	54
3.3. Relación Costo/Beneficio	55
3.4. Punto de Equilibrio.....	56
3.5. Índices Financieros	57
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
4.1. Conclusiones.....	60
4.2. Recomendaciones	61
5. REFERENCIAS	62
6. APÉNDICE	64
6.1. Anexos	64
6.2. Recursos Disponibles	72
6.3. Tabla de Contenidos Proyecto de Desarrollo	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis del entorno PESTEL	8
Figura 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	4
Figura 3. Logotipo	5
Figura 4. ¿Le gustan los mariscos?	9
Figura 5. ¿Padece usted algún tipo de alergia relacionada con los mariscos?	10
Figura 6. ¿Con qué frecuencia consume mariscos?.....	11
Figura 7. Selecciones 5 mariscos de su preferencia.	12
Figura 8. Cuando acude a un restaurante, ¿Qué aspecto prioriza?	13
Figura 9. ¿Ha consumido o degustado alguna vez una parrillada de mariscos?	14
Figura 10. Si existiera un restaurante que ofrezca parrillada de mariscos, ¿Lo visitaría?	15
Figura 11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una parrillada de mariscos?	16
Figura 12. ¿Cuándo acude a un restaurante lo hace?.....	17
Figura 13. ¿Cómo le gustaría obtener nuestro producto?.....	18
Figura 14. ¿Cómo le gustaría recibir la información de nuestro producto?	19
Figura 15. Cadena de valor.....	21
Figura 16. Mapa de procesos.....	22
Figura 17. Organigrama Estructural	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Colores que distinguen a la microempresa	5
Tabla 2. ¿ Le gustan los mariscos?	9
Tabla 3. ¿Padece usted algún tipo de alergia relacionada con los mariscos?	10
Tabla 4. ¿Con qué frecuencia consume mariscos?	11
Tabla 5. Selecciones 5 mariscos de su preferencia	12
Tabla 6. Cuando acude a un restaurante, ¿Qué aspecto prioriza?	13
Tabla 7. ¿Ha consumido o degustado alguna vez una parrillada de mariscos?	14
Tabla 8. Si existiera un restaurante que ofrezca parrillada de mariscos, ¿Lo visitaría?	15
Tabla 9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una parrillada de mariscos?	16
Tabla 10. ¿Cuándo acude a un restaurante lo hace?	17
Tabla 11. ¿Cómo le gustaría obtener nuestro producto?	18
Tabla 12. ¿Cómo le gustaría recibir la información de nuestro producto?.....	19
Tabla 13. Fortalezas.....	25
Tabla 14. Oportunidades.....	25
Tabla 15. Debilidades	26
Tabla 16. Amenazas	26
Tabla 17. Matriz cruzada de oportunidades y fortalezas	27
Tabla 18. Matriz cruzada de debilidades y amenazas.....	28
Tabla 19. Objetivos estratégicos.....	29
Tabla 20. Estrategias.....	30

Tabla 21. Plan operativo anual del área de administración	31
Tabla 22. Plan operativo anual del área de ventas.....	33
Tabla 23. Plan operativo anual del área de marketing.....	34
Tabla 24. Plan operativo anual del área de producción	35
Tabla 25. Plan de Acción del Área Administrativa	36
Tabla 26. Plan de Acción del Área de Ventas	38
Tabla 27. Plan de Acción del Área de Marketing.....	39
Tabla 28. Plan de Acción del Área de Producción	40
Tabla 29. Plan de contingencia.....	41
Tabla 30. Perfil del gerente general.....	43
Tabla 31. Perfil de jefe de marketing	44
Tabla 32. Perfil del jefe de cocina	45
Tabla 33. Perfil de la cajera	46
Tabla 34. Perfil de los meseros.....	47
Tabla 35. Perfil de los ayudantes de cocina.....	48
Tabla 36. Inversión	49
Tabla 37. Estado de Situación Proyectado	50
Tabla 38. Estado de Resultado Integral	52
Tabla 39. Valor Actual Neto (VAN)	53
Tabla 40. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	54
Tabla 41. Periodo de Recuperación	55

Tabla 42. Cálculo del Periodo de Recuperación.....	55
Tabla 43. Fecha de Recuperación.....	55
Tabla 44. Costos fijos y variables.....	56
Tabla 45. Punto de Equilibrio.....	57
Tabla 46. Índices Financieros.....	58

INTRODUCCIÓN

La empresa de parrillada de mariscos “EL Rincón Marinero” se plantea la creación de un plan de negocio que permita evaluar la conveniencia de crear o no un restaurante dedicado exclusivamente a ofrecer platos de parrillada de mariscos a un mercado en el cual se evidenció, que existe una demanda elevada de este tipo de comida.

La evaluación del proyecto se realizó en la zona urbana de la ciudad de Santo Domingo con un horizonte de proyección de 5 años a futuro para evaluar la conveniencia del proyecto en cuestión, y medir su rentabilidad económica durante cada año. La evaluación se llevó a cabo mediante la aplicación de técnicas de investigación como: la observación y la documental mismas que ayudaron a dar sustento teórico a la creación del presente plan de negocio. Como instrumentos se utilizaron: gráficas y tablas las cuales ayudaron a organizar la información recolectada y representarla de una forma más ordenada y visual.

Como fuentes de información se utilizaron fuentes de segunda mano, como los son: los libros, revistas, publicaciones científicas y datos de portales webs. Para las fuentes de información primaria se utilizó la encuesta, mediante una muestra que sea significativa a la población o universo a investigarse, dicha encuesta aportó con datos sobre los gustos y preferencia de los encuestados, así como sus hábitos de consumo.

Tanto los costos como ingresos proyectados son sujetos de incremento por inflación y por la tasa de crecimiento del sector, razón por la cual ambos fluctúan con el pasar de los años. La inversión inicial está compuesta por activos fijos, gastos de constitución y el capital de trabajo necesario para poner en marcha el plan de negocio previamente estructurado debido a que los indicadores financieros como: VAN, TIR y Costo Beneficio denotaron lo anterior expuesto, que el proyecto es viable y rentable económicamente.

El proyecto debe de ser aplicado lo más pronto posible, un buen plan de marketing direccionado y diseñado específicamente para el negocio será esencial para dar a conocer el restaurante y posicionarlo entre los clientes, los cuales podrán ser evaluados con posterioridad para establecer la satisfacción del cliente y las mejoras que estos podrían sugerir.

CAPÍTULO I

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS RESTAURANTES DE MARISCOS

1.1. Análisis del Entorno (PESTEL)

“El análisis PESTEL permite al administrador listar los principales factores macroeconómicos que tienen una influencia potencial en la evolución del futuro de la empresa” (Steffens, 2017, pág. 5).

El análisis PESTEL toma en consideración los diversos factores externos a nivel Macro que pueden afectar las operaciones cotidianas del negocio y, por ende, su capacidad de generar ingresos.

“La identificación de futuras variables macroeconómicas de interés y la construcción de distintas hipótesis permite al administrador anticipar mejor las decisiones estratégicas que hay que tomar para asegurar el buen desarrollo y la perpetuidad de la empresa” (Steffens, 2017, pág. 5).

Entorno comprendido por los aspectos que la empresa no puede controlar, es decir, son todas las variables dentro de las cuales se desarrolla el negocio, una forma de clasificarlos es mediante análisis PESTEL el cual comprende los siguientes factores:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológico
- Legal

El análisis ha heredado el nombre PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas retomadas en el modelo. En un primer momento, permite que el administrador identifique las variables macroeconómicas que tiene que tener en cuenta en el desarrollo de su empresa

(oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto. (Steffens, 2017, pág. 6)

1.1.1. Componente político.

Las tendencias políticas de un país (presiones gubernamentales, políticas monetarias, etc.) influyen significativamente en la empresa que decide establecerse en él: los poderes políticos del momento toman con cada vez más frecuencia decisiones que pueden influir directamente en las operaciones cotidianas y en las perspectivas de rendimiento financiero (intereses nocionales, etc.) y social (ayuda al empleo, subsidios, etc.) de la empresa. (Steffens, 2017, pág. 10)

Considera los principales factores políticos que rigen al país y por ende a los negocios que realizan sus operaciones en el territorio nacional, entre los principales actores políticos están:

- Poco poder político del partido del Presidente
- División y segmentación del poder en la Asamblea
- Inestabilidad en los puestos de Ministros
- Incremento de números de partidos políticos
- Disminución del tamaño del Estado
- Cambio de asambleístas de un partido a otro
- Discrepancia entre partidos de izquierda y derecha
- Movilizaciones y cierres de vías

1.1.2. Componente económico.

“Contemplar la evolución del PIB de un país, de su tasa impositiva y de crecimiento y del poder adquisitivo de sus habitantes resultará primordial para disponer del conjunto de factores necesarios a la hora de tomar decisiones de gestión” (Steffens, 2017, pág. 11).

El éxito económico de una empresa pasa también por la observación de las cifras clave relativas a su sector y por el análisis de las tendencias en materia de consumo. De esta forma, anticipar una reducción significativa del poder

adquisitivo permite que la empresa adapte su estrategia global para minimizar las pérdidas. (Steffens, 2017, pág. 11)

Este factor considera las causas económicas o financieras que pueden afectar de manera general el desarrollo y la actividad económica del negocio, entre los principales están los siguientes:

- Eliminación paulatina de subsidios
- Tendencia de modelo económico capitalista
- Alta deuda externa con intereses altos
- Encarecimiento alimentos de primera necesidad
- Incremento del precio de los combustibles
- Facilidad para acceder a créditos productivos
- Poca inversión extranjera en el país
- Incremento del Riesgo País

1.1.3. Componente social.

“Conocer las características de una población (demografía, pirámide de edades, etc.) para comprender sus comportamientos de compra es indispensable para conquistar un mercado” (Steffens, 2017, pág. 11).

“Además, la historia, raíces y tradiciones, así como las influencias religiosas y socioculturales (moda, medios de comunicación, etc.) de esta permiten perfeccionar el análisis de las necesidades específicas de los individuos que pertenecen a ella” (Steffens, 2017, pág. 11).

Est factor denota las principales reformas, acontecimientos o preferencias sociales a nivel de la población del país, los cuales tienen incidencia directa en el ámbito de consumo y preferencia de compras de los clientes, entre los más destacables tenemos los siguientes:

- Inestabilidad en puesto de trabajo permanentes
- Migración externa a otros países
- Preferencias y gustos adquiridos de cada persona

- Nivel económico de las personas
- Ideologías religiosas
- Nivel académico de las personas
- Movilizaciones y paros nacionales
- Alto nivel de desempleo

1.1.4. Componente tecnológico.

La revolución de Internet ha sorprendido a más de un mánager, y los que han previsto que su uso iba a ser cada vez mayor han ganado una importante ventaja competitiva. Por ello, parece natural preguntarse por las prácticas de I+D (investigación y desarrollo) y de innovación en negocio principal (el core business) de la empresa. (Steffens, 2017, pág. 11)

“Para lograr con éxito una anticipación tecnológica es necesario cuestionar continuamente el producto, pero también el proceso que permite su elaboración y su adquisición por parte del cliente” (Steffens, 2017, pág. 11).

Factor que determinan las tecnologías e implementaciones tecnológicas que podrían implantarse en el negocio y post de ser más eficientes y rentables mediante la implementación de reformas tecnológicas o equipos tecnológicos, entre los más relevantes tenemos:

- Implementación de las TICS
- Adquisición de maquinaria adecuada
- Capacitación y formación del personal
- Infraestructura y adecuaciones físicas
- Promoción y divulgación interna
- Uso de plataformas y medios digitales
- Seguridad y monitoreo constante
- Software adaptado al negocio

1.1.5. Componente ecológico.

El control del consumo energético o el de los niveles de contaminación son dos ejemplos de muchas otras medidas tomadas por las instancias regionales, nacionales y/o internacionales que pueden influir en el desarrollo de las operaciones de una organización. Este es el motivo por el que se crean nuevos mercados, como el de productos biológicos. (Steffens, 2017, pág. 12)

Factor que determina las principales reformas, lineamientos o contextualizaciones de índole ecológico que de forma directa o indirecta pueden incidir en la operatividad de la empresa, entre estos tenemos:

- Veda y temporada sin mariscos
- Desastres y fenómenos naturales
- Contaminación de aguas marítimas
- Deterioro de la fauna y flora marítima
- Aguajes y cambios en las mareas
- Sobreexplotación de pesca indiscriminada
- Métodos de pesca por arrastre
- Contaminación por descargue de aguas hervidas

1.1.6. Componente legal.

Permanecer informado de los reglamentos (derecho de trabajo, deber de comercio, etc.) del país en el que se situará la empresa es hoy uno de los mejores medios para protegerse de los eventuales ataques judiciales y actuar de acuerdo a las obligaciones legales. (Steffens, 2017, pág. 12).

Factor que toma en consideración las leyes, reglamentos, estatutos o reformas legales que son aplicadas o decretadas en el país y que afectan de manera directa la operatividad y funcionamiento óptimo de la empresa en el mercado en que se desenvuelve, entre los más destacable están:

- Leyes para incentivar la producción y reactivación

- Implementación de decretos sin previo aviso
- Reformas fiscales y tributarias
- Proyectos de ley en pausa
- Leyes para incentivar la producción y reactivación
- Aprobación de toques de queda
- Aplicación de estados de excepción
- Normas de sanidad más exigentes

Análisis del entorno - P.E.S.T.E.L.

Político 1 Poco poder político del partido del Presidente 2 División y segmentación del poder en la Asamblea 3 Inestabilidad en los puestos de Ministros 4 Incremento de números de partidos políticos 5 Disminución del tamaño del Estado 6 Cambio de asambleístas de un partido a otro 7 Discrepancia entre partidos de izquierda y derecha 8 Movilizaciones y cierres de vías	P S E	Económico 1 Eliminación paulatina de subsidios 2 Tendencia de modelo económico capitalista 3 Alta deuda externa con intereses altos 4 Encarecimiento alimentos de primera necesidad 5 Incremento del precio de los combustibles 6 Facilidad para acceder a créditos productivos 7 Poca inversión extranjera en el país 8 Incremento del Riesgo País
Social 1 Inestabilidad en puesto de trabajo permanentes 2 Migración externa a otros países 3 Preferencias y gustos adquiridos de cada persona 4 Nivel económico de las personas 5 Ideologías religiosas 6 Nivel académico de las personas 7 Movilizaciones y paros nacionales 8 Alto nivel de desempleo		Tecnológico 1 Implementación de las TICS 2 Adquisición de maquinaria adecuada 3 Capacitación y formación del personal 4 Infraestructura y adecuaciones físicas 5 Promoción y divulgación interna 6 Uso de plataformas y medios digitales 7 Seguridad y monitoreo constante 8 Software adaptado al negocio
Ecológico 1 Veda y temporada sin mariscos 2 Desastres y fenómenos naturales 3 Contaminación de aguas marítimas 4 Deterioro de la fauna y flora marítima 5 Aguajes y cambios en las mareas 6 Sobreexplotación de pesca indiscriminada 7 Métodos de pesca por arrastre 8 Contaminación por descargue de aguas hervidas		Legal 1 Leyes para incentivar la producción y reactivación 2 Implementación de decretos sin previo aviso 3 Reformas fiscales y tributarias 4 Proyectos de ley en pausa 5 Leyes para incentivar la producción y reactivación 6 Aprobación de toques de queda 7 Aplicación de estados de excepción 8 Normas de sanidad más exigentes

Figura 1. Análisis del entorno PESTEL

1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas fue creado por Porter se plantea con la finalidad de servir como base en el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias competitivas., en definitiva, es un modelo que sirve para evaluar el atractivo de la industria. (Goicoechea Quijano & Souto Pérez, 2018, pág. 16)

·El modelo de las 5 Fuerzas de Porter analiza el micro entorno del negocio con el fin establecer el grado o nivel de amenazas presentes en la organización, y a partir de ello dar una ponderación para identificar los principales factores a los cuales tener en consideración durante la creación de un nuevo negocio, estos 5 factores son:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores existentes.

1.2.1. Amenaza de nuevos entrantes.

Así pues, la amenaza de nuevos entrantes marca un límite al potencial de beneficios de un negocio. Cuando la amenaza es real, los negocios deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores. (Porter, 2017)

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. (Porter, 2017, págs. 37-38)

Al no necesitar capacidades técnicas avanzadas o especiales, pero si necesitar de una inversión inicial considerable para poner en marcha este tipo de negocio, la amenaza de nuevos competidores entrantes es media.

1.2.2. Poder de negociación de los compradores.

“Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios” (Porter, 2017, pág. 44).

Los clientes influyentes —la otra cara de los proveedores influyentes— pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. (Porter, 2017, pág. 44)

Al ser un producto con precio fijo preestablecidos y con poca competencia el poder de negociación que tienen los compradores es bajo, ya que son platos con precios fijado sin opción a rebajas.

1.2.3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. (Porter, 2017, pág. 43)

Existe un buen número de proveedores que comercializan mariscos, la ciudad cuenta con un mercado central de marisco, por lo que siempre se puede negociar el precio final, sobre todo al comprar de manera regular en grandes cantidades, por lo cual el poder de negociación con los proveedores es alto.

1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

“Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (Porter, 2017, pág. 47).

Cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutivos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento. (Porter, 2017, pág. 47).

Si bien es cierto que existen pocos negocios dedicados a la venta de parrilladas de mariscos, existe incontables negocios que se dedican a la venta de platos típicos de la Costa elaborados en base a los mariscos como pueden ser las cevicherías, con lo cual la amenaza de productos sustitutos es alta.

1.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. (Porter, 2017, pág. 48)

“La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una industria a sus clientes” (Porter, 2017, pág. 49).

“La fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación estratégica, si bien la fuerza más destacada no siempre salta a la vista” (Porter, 2017, pág. 37).

Debido a que existen pocos negocios que vendan o que se dediquen exclusivamente a la venta de parrilladas de marisco en el mercado, la rivalidad existente actual entre dichos negocios es baja.

Amenaza de Nuevos Entrantes Media	Al no necesitar capacidades técnicas avanzadas o especiales pero si necesitar de una inversión inicial considerable para poner en marcha este tipo de negocio, la amenaza de nuevos competidores entrantes es media.
Poder de Negociación de los Compradores Baja	Al ser un producto con precio fijo y con poca competencia el poder de negociación de los compradores es bajo.
Poder de Negociación de los Proveedores Alta	Existe un buen número de proveedores que comercializan mariscos, la ciudad cuenta con un mercado central de marisco, por lo que siempre se puede negociar el precio final, sobre todo al comprar de manera regular en grandes cantidades.
Amenaza de Productos Sustitutos Alta	Si bien es cierto que existen pocos negocios dedicados a la venta de parrilladas de mariscos, existe incontables negocios que se dedican a la venta de platos típicos de la Costa elaborados en base a los mariscos como pueden ser las cevicherías.
Rivalidad Entre Los Competidores Existentes Baja	Debido a que existen pocos negocios que se dediquen a la venta de parrilladas de marisco, la rivalidad existente actual entre dichos negocios es baja.

Figura 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

1.3. Generalidades

1.3.1. Razón social.

Nombre bajo el cual ha sido registrada y constituida la empresa para fines fiscales, y legales es: Uriarte y Asociados S.A.S.

1.3.2. Tipo de empresa.

La sociedad por acciones simplificadas (SAS) es un tipo de compañía que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo. Por tal razón se optó por crear el negocio bajo esta personería jurídica, debido a que no necesita de un monto inicial ni es necesario inscribirlas en el registro mercantil.

Según el portal de la Superintendencia de Compañías (2022), la sociedad por acciones simplificadas se constituye ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, no ante Registro Mercantil, como los otros tipos de compañías. Puede tener uno o más accionistas, y no tiene capital mínimo requerido. Se puede dedicar a cualquier actividad mercantil.

1.3.3. Nombre comercial.

Parrillada de Mariscos “El Rincón Marinero”

1.3.4. Imagen corporativa.



Figura 3. Logotipo

1.3.4.1. Colores que distinguen a la microempresa.

Tabla 1. Colores que distinguen a la microempresa

Colores	Significado
Rojo	Representa el esfuerzo y la ganas que ponen el personal en sus actividades y en el producto y servicio final que ofrece el negocio.
Verde	Representa lo natural y fresco de los ingredientes, debido a que estos son traídos directamente de las Costas ecuatorianas.
Azul	Representa lo limpio y puro del mar que es de donde se extrae la principal materia prima para elaborar los platos.
Amarillo	Representa el crecimiento y las ganas de salir siempre adelante que tiene el negocio y su personal comprometido.

CAPÍTULO II

2. PLAN DE NEGOCIOS PARA EL RESTAURANTE DE PARRILLADA DE MARISCOS

2.1. Encuesta

2.1.1. Objetivos de la encuesta.

La presente encuesta tiene como finalidad establecer los hábitos de consumos, gustos y preferencias de los clientes.

2.1.2. Diseño de la encuesta.

Los datos recolectados únicamente tendrán fines académicos. Por favor, sírvase de contestar todas las preguntas de acuerdo a su criterio.

Marque solo una opción por pregunta:

Edad: _____

Sexo: H () M ()

1. ¿ Le gustan los mariscos?

- Sí ()
- No ()

Si su respuesta es NO, le agradecemos mucho.

2. ¿Padece usted algún tipo de alergia relacionada con los mariscos?

- Sí ()
- No ()

3. ¿Con qué frecuencia consume mariscos?

- Semanal ()
- Quincenal ()
- Mensual ()

4. Seleccione 5 mariscos de su preferencia.

- () Camarón
- () Concha
- () Pescado
- () Calamar
- () Pulpo
- () Almeja
- () Cangrejo
- () Langostino

5. Cuando acude a un restaurante, ¿Qué aspecto prioriza?

- Calidad ()
- Precio ()
- Ubicación ()
- Ambiente ()

6. ¿Ha consumido o degustado alguna vez una parrillada de mariscos?

- Sí ()
- No ()

7. Si existiera un restaurante que únicamente ofrezca parrillada de mariscos, ¿Lo visitaría?

- Sí ()
- No ()

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una parrillada de mariscos?

Personal	Dos personas	Cuatro personas
USD.12,00	USD.21,00	USD.34,00
USD.13,00	USD.22,00	USD.35,00
USD.14,00	USD.23,00	USD.46,00

9. ¿Cuándo acude a un restaurante lo hace?

- Solo ()
- En pareja ()
- En familia ()

10. ¿Cómo le gustaría obtener nuestro producto?

- Local Físico ()
- Página Web ()
- WhatsApp ()
- Teléfono/celular ()

11. ¿Cómo le gustaría recibir la información de nuestro producto?

- Redes sociales ()
- Internet ()
- Pancartas publicitarias ()
- Volantes ()

Gracias por su colaboración.

2.1.3. Representación gráfica de los resultados e interpretación.

1. ¿Le gustan los mariscos?

Tabla 2. ¿Le gustan los mariscos?

1. ¿Le gustan los mariscos?	Nro. de Respuestas	Porcentaje
Sí	285	75%
No	95	25%
Total	380	100%



Figura 4. ¿Le gustan los mariscos?

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombres y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que al 75% le gustan los mariscos y al 25% no le gustan.

2. ¿Padece usted algún tipo de alergia relacionada con los mariscos?

Tabla 3. ¿Padece usted algún tipo de alergia relacionada con los mariscos?

2. ¿Padece usted algún tipo de alergia relacionada con los mariscos?	N° de Respuestas	Porcentajes
Sí	43	15%
No	242	85%
Total	285	100%

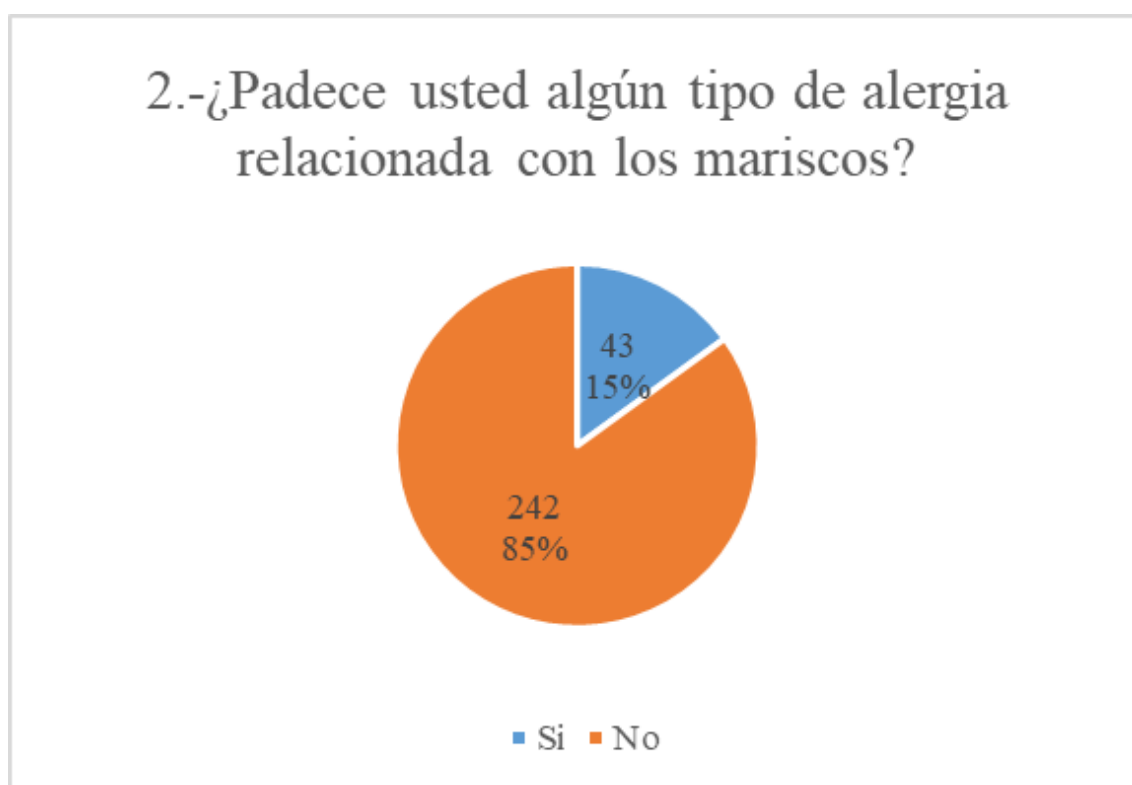


Figura 5. ¿Padece usted algún tipo de alergia relacionada con los mariscos?

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombres y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que el 15 % padece de algún tipo de alergia relacionada con los mariscos; mientras que, el 85% no padece ningún tipo de alergia relacionada con los mariscos.

3. ¿Con qué frecuencia consume mariscos?

Tabla 4. ¿Con qué frecuencia consume mariscos?

3. ¿Con qué frecuencia consume mariscos?	N° de Respuestas	Porcentajes
Semanal	23	9%
Quincenal	38	16%
Mensual	181	75%
Total	242	100%

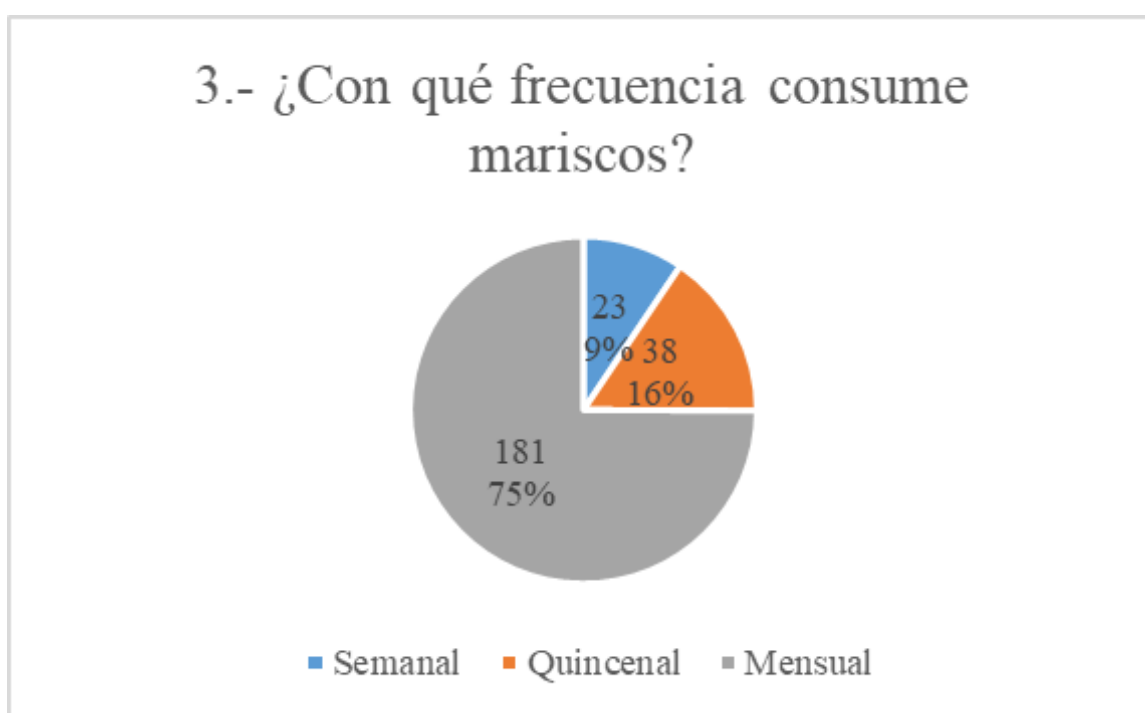


Figura 6. ¿Con qué frecuencia consume mariscos?

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombres y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que el 9,44 % consume mariscos semanalmente, el 15,63 % quincenal y el 74,93 % mensual.

4. Selecciones 5 mariscos de su preferencia.

Tabla 5. Selecciones 5 mariscos de su preferencia.

4. Selecciones 5 mariscos de su preferencia.	N° de Respuestas	Porcentajes
Camarón	158	13%
Concha	198	16%
Pescado	190	16%
Calamar	135	11%
Pulpo	107	9%
Almeja	70	6%
Cangrejo	148	12%
Langostino	204	17%
Total	1210	100%

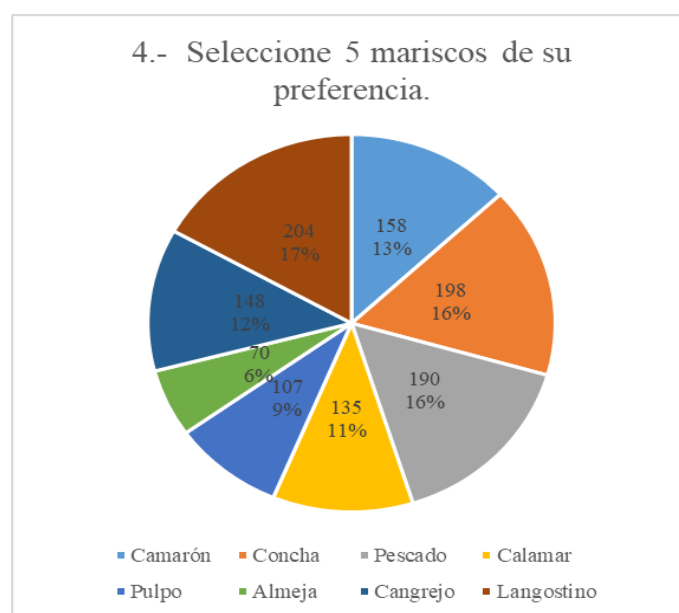


Figura 7. Selecciones 5 mariscos de su preferencia.

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombres y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que el 13 % prefiere el camarón, el 16 % la concha, el 16 % el pescado, el 11 el calamar, el 9 % el pulpo, el 6 % la almeja, el 12 % el cangrejo y el 17 % el langostino.

5. Cuando acude a un restaurante, ¿Qué aspecto prioriza?

Tabla 6. Cuando acude a un restaurante, ¿Qué aspecto prioriza?

5. Cuando acude a un restaurante, ¿Qué aspecto prioriza?	N° de Respuestas	Porcentajes
Calidad	92	38%
Precio	80	33%
Ubicación	39	16%
Ambiente	31	13%
Total	242	100%



Figura 8. Cuando acude a un restaurante, ¿Qué aspecto prioriza?

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombres y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que el 38 % prioriza la calidad, el 33 % el precio, el 16 % la ubicación y el 13 % el ambiente.

6. ¿Ha consumido o degustado alguna vez una parrillada de mariscos?

Tabla 7. ¿Ha consumido o degustado alguna vez una parrillada de mariscos?

6. ¿Ha consumido o degustado alguna vez una parrillada de mariscos?	N° de Respuestas	Porcentajes
Si	167	69%
No	75	31%
Total	242	100%

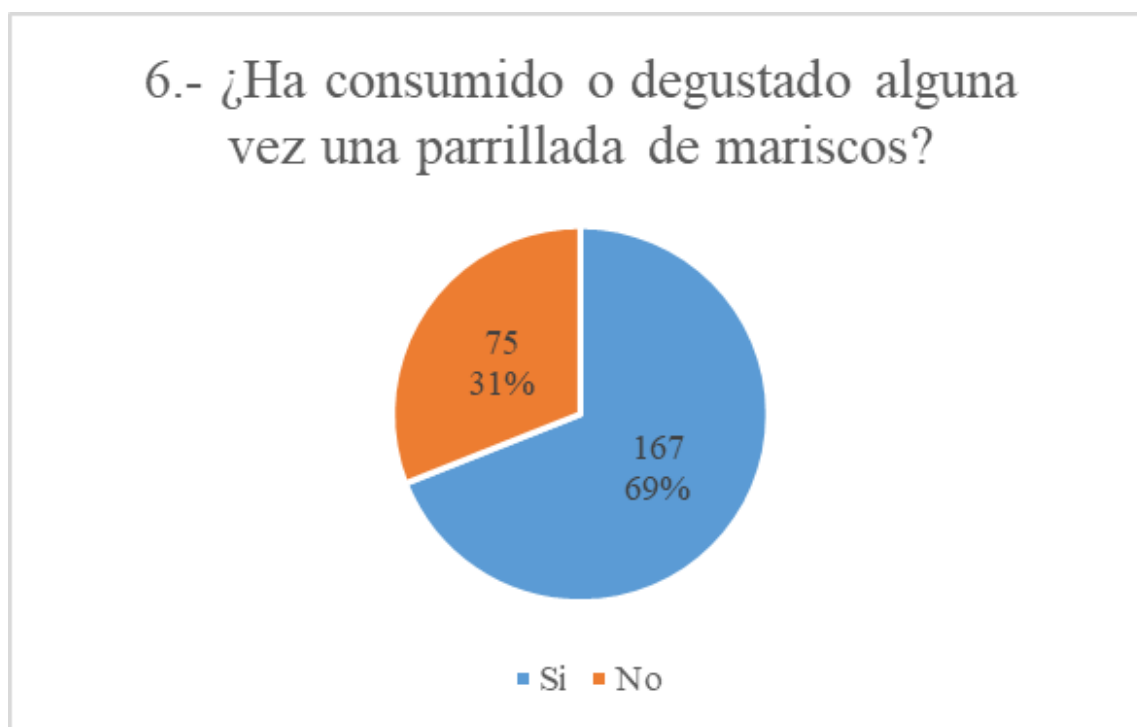


Figura 9. ¿Ha consumido o degustado alguna vez una parrillada de mariscos?

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombres y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que el 69 % ha consumido parrillada de mariscos; mientras que, el 31 % no lo ha hecho.

7. Si existiera un restaurante que únicamente ofrezca parrillada de mariscos, ¿Lo visitaría?

Tabla 8. Si existiera un restaurante que ofrezca parrillada de mariscos, ¿Lo visitaría?

7. Si existiera un restaurante que únicamente ofrezca parrillada de mariscos, ¿Lo visitaría?	N° de Respuestas	Porcentajes
Sí	189	78%
No	53	22%
Total	242	100%

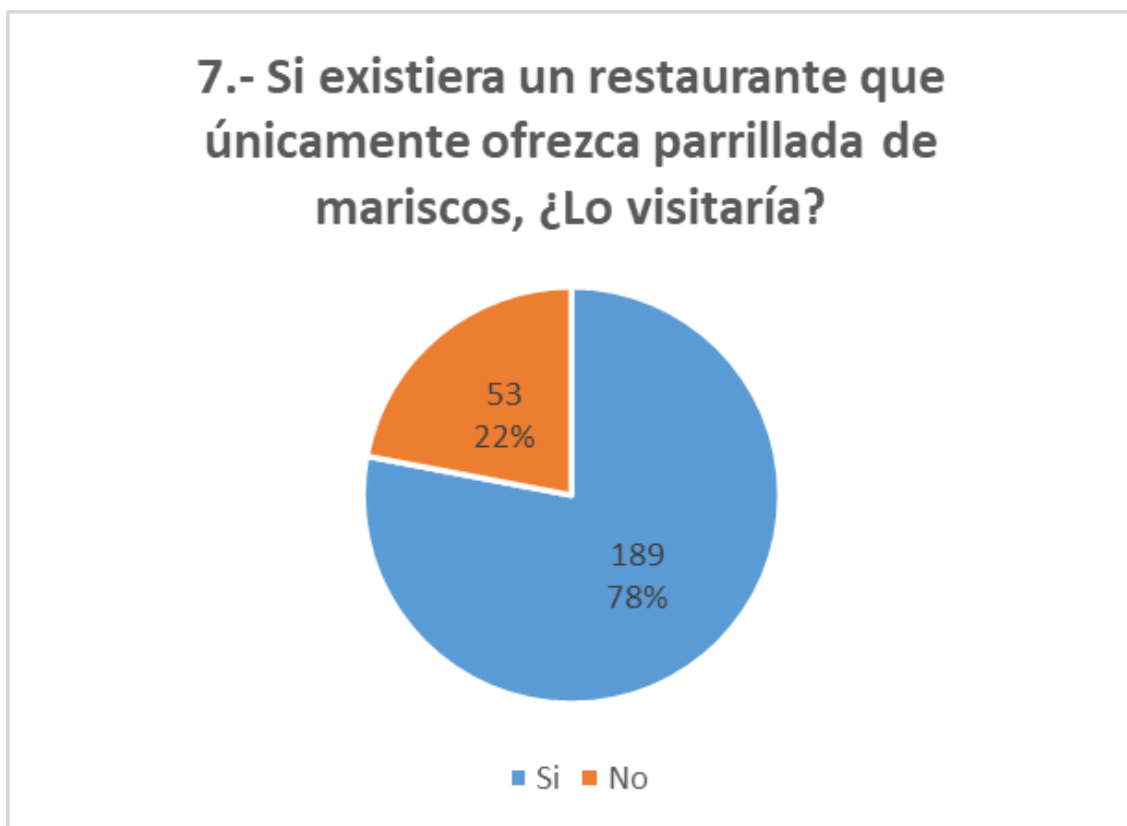


Figura 10. Si existiera un restaurante que ofrezca parrillada de mariscos, ¿Lo visitaría?

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombres y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que el 78 % si visitaría un restaurante que únicamente ofrezca parrillada de mariscos; mientras que, el 22 % no lo haría.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una parrillada de mariscos?

Tabla 9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una parrillada de mariscos?

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una parrillada de mariscos?	\$ 12,00	\$ 21,00	\$ 34,00	N° de Respuestas	Porcentaje
Personal	242			242	100%
Dos personas		242		242	100%
Cuatro personas			242	242	100%
Total				242	100%

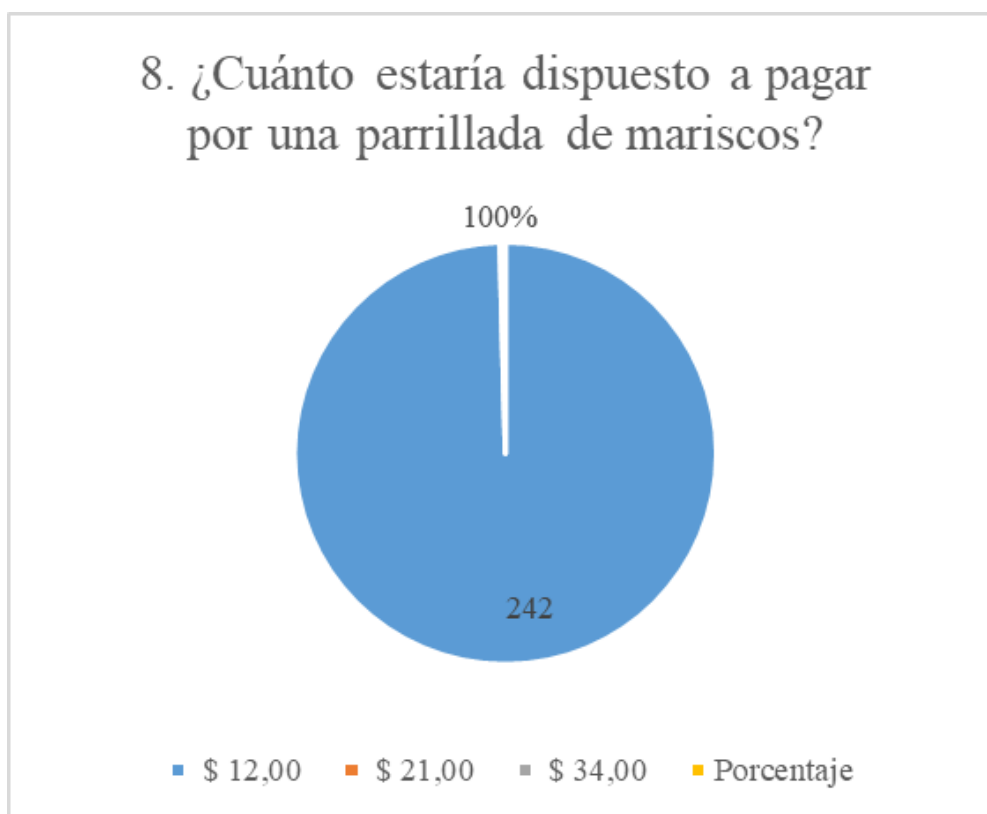


Figura 11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una parrillada de mariscos?

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombre y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que el 100 % prefiere el menor valor para cada una de las presentaciones de la parrillada.

9. ¿Cuándo acude a un restaurante lo hace?

Tabla 10. ¿Cuándo acude a un restaurante lo hace?

9. ¿Cuándo acude a un restaurante lo hace?	N° de Respuestas	Porcentajes
Solo	69	28%
Con pareja	95	39%
Con familia	78	32%
Total	242	100%



Figura 12. ¿Cuándo acude a un restaurante lo hace?

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombres y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que el 28,38 % prefiere el ir a un restaurante solo, el 39,27 % en pareja y el 32,34 % con la familia.

10. ¿Cómo le gustaría obtener nuestro producto?

Tabla 11. ¿Cómo le gustaría obtener nuestro producto?

10. ¿Cómo le gustaría obtener nuestro producto?	N° de Respuestas	Porcentajes
Local Físico	169	70%
Página Web	15	6%
WhatsApp	51	21%
Teléfono/celular	7	3%
Total	242	100%



Figura 13. ¿Cómo le gustaría obtener nuestro producto?

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombres y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que el 70 % le gustaría conocer nuestro producto por medio del local físico, página web 6 %, WhatsApp 21 %, Teléfono/celular 3 %.

11. ¿Cómo le gustaría recibir la información de nuestro producto?

Tabla 12. ¿Cómo le gustaría recibir la información de nuestro producto?

11. ¿Cómo le gustaría recibir la información de nuestro producto?	Respuestas	Porcentaje
Redes sociales	177	73%
Internet	36	15%
Pancartas publicitarias	12	5%
Volantes	17	7%
Total	242	100%

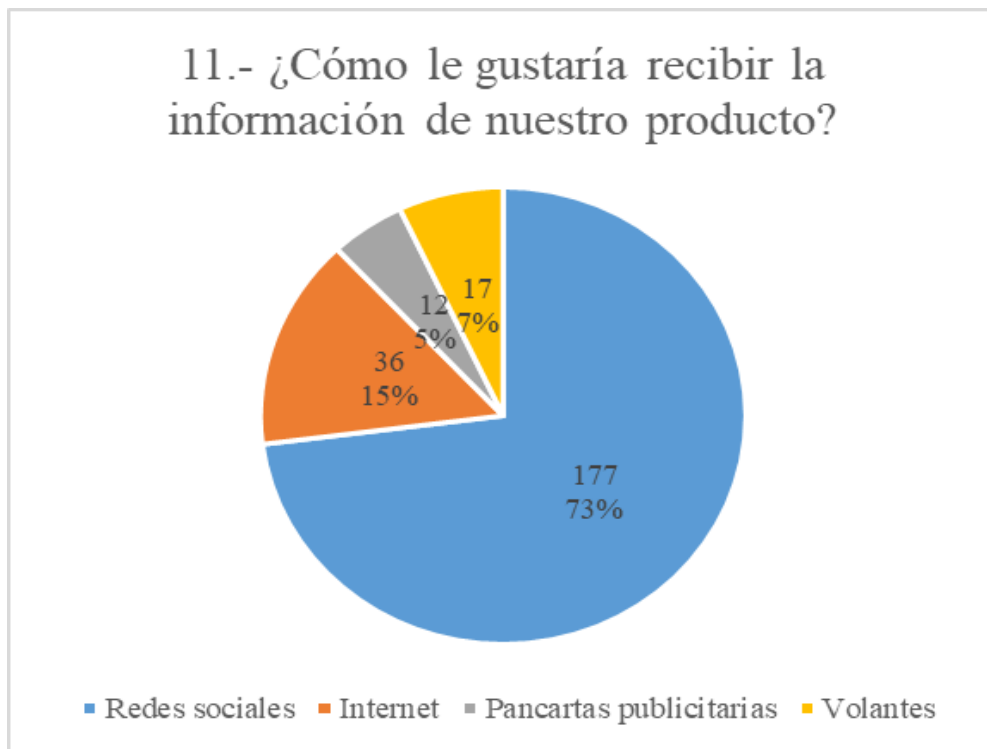


Figura 14. ¿Cómo le gustaría recibir la información de nuestro producto?

Análisis:

En la encuesta realizada podemos observar que entre un rango de edad 18-65 años, 190 hombres y 190 mujeres, de lo cual se obtuvo como resultado que el 73 % le gustaría recibir información de nuestro producto por medio de redes sociales, el 15 % por medio de internet, el 5 % pancartas publicitarias y el 7 % volantes.

2.2. Datos Generales

2.2.1. Misión.

Somos un negocio dedicado a la venta de parrilladas de mariscos, mediante la utilización de productos frescos, supervisados por nuestros colaboradores lo que nos permite entregar un plato de calidad, gran sabor y a un precio competitivo para satisfacción de nuestros clientes.

2.2.2. Visión.

Ser para el 2027 un referente en la venta de parrilladas de mariscos en la ciudad de Santo Domingo.

2.2.3. Valores corporativos.

2.2.3.1. Honestidad y transparencia.

Se fomentará el actuar honesto de cada uno de los empleados que conforman el negocio, así como la transparencia al momento de atender a los clientes.

2.2.3.2. Compromiso.

La empresa estará comprometida a ofrecer siempre los productos de la mejor calidad posible, así como implementar en el proceso la aplicación de normal de higiene y sanidad en la manipulación de los alimentos.

2.2.3.3. Puntualidad.

Se fomentará el buen hábito de la puntualidad, dando el ejemplo al personal de llegar a tiempo y cumplir con su jornada laboral diaria de 8 horas, así como el cumplimiento y entrega oportuna de sus labores encomendadas.

2.2.3.4. Prudencia y respeto.

Ser mesurado con las actividades y labores que se efectúen en el día a día, así como mantener el respeto al tratar con los clientes y con sus exigencias y peticiones siempre y cuando sean razonables y estén dentro de los que la norma social.

2.2.3.5. Responsabilidad.

Cada empleado será responsable de las actividades y labores que se le asignen y que sean propias de su puesto de trabajo, así como las funciones y competencias propias.

2.2.4. Cadena de valor.

La cadena de valor es una serie de actividades de una empresa o sector que desarrolla un producto para ofrecer al consumidor o cliente final. Consiste en dividir la organización en sus actividades estratégicas (primarias y de apoyo), con el fin de entender la composición y la afectación de los costos. (Vásquez, Bastos, & Mogrovejo, 2020, pág. 402)

La cadena de valor es una estructura esquematizada secuencial que representan las principales actividades y de soporte que son necesarias en el giro normal del negocio tomando en consideración el personal humano, la infraestructura y los aprovisionamientos de mercaderías y materias primas necesarios para la operatividad.



Figura 15. Cadena de valor

2.2.5. Mapa de procesos.

El mapa tiene además una lógica: los objetivos de empresa y de clientes y la estrategia de empresa se determinan a nivel de Dirección, se despliegan entre los diferentes procesos, Además, el mapa permite visualizar el principio “causa – efecto” tanto a nivel macro, de toda la empresa, como a nivel micro de cada proceso. (Osejo, 2017, pág. 60)

Modelamiento del proceso de atención al cliente en el restaurante mediante la utilización de líneas de procesos esquemáticas en los procesos claves, con el fin de establecer un mapa de procesos que denote el flujo del proceso que se realiza al momento de atender y dar servicio a cada cliente.

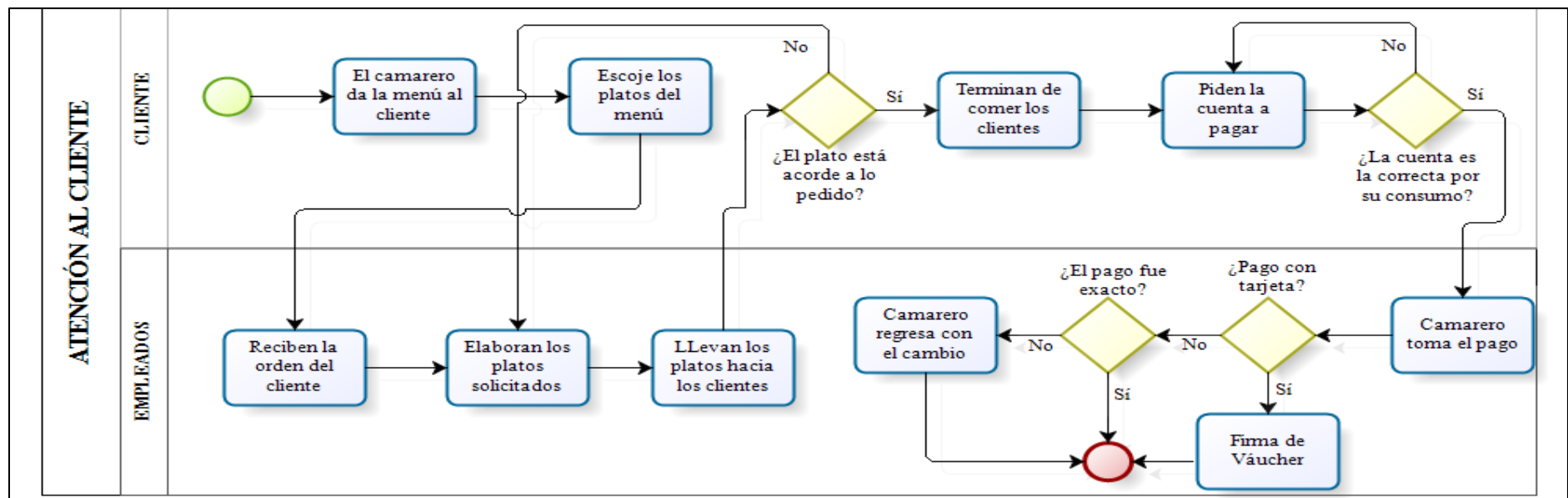


Figura 16. Mapa de procesos

2.3. Políticas Organizacionales

Una política institucional es una decisión escrita que, se constituye en una especie de guía social o marco de acción lógico y consistente para definirle a los miembros de la organización, los límites dentro morales e institucionales bajo los cuales pueden operar en sus actividades diarias o ante una determinada situación. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2019)

2.3.1. Para empleados.

- Registrarla hora de ingreso hasta las 13:00 y la hora de salida a las 22:00.
- Los empleados tendrán 1 hora para su alimentación
- Vestir siempre de manera correcta el uniforme distintivo del negocio.
- No podrán ingresar a laborar en estado etílico
- Desinfectar las mesas y asientos cada vez que un cliente los use.
- Realizar las actividades diarias de servicio al cliente acorde a los valores corporativos.
- Estar pendiente de las necesidades, gustos y sugerencias; así como, gestionar mecanismos para quejas y reclamos por parte de los clientes.

2.3.2. Para clientes.

- Los clientes podrán reservar con un mínimo de 24 horas de anticipación, cualquier número de mesas o secciones del local según sus necesidades.
- Los clientes tendrán dos métodos de pago al momento de cancelar su factura, como son: en efectivo y mediante tarjetas; ya sean, de débito o de crédito.
- El parqueadero será de uso exclusivo para los clientes.
- No podrán ingresar bebidas alcohólicas al establecimiento.
- No podrán ingresar con mascotas.
- Dentro del establecimiento no se puede fumar

2.3.3. Para proveedores.

- La mercadería será recibida conforme lo estipula la factura, siempre y cuando cumpla con las condiciones de calidad y cantidad adecuada, caso contrario, se procederá a su devolución.
- Para la compra de los productos se procederá a cotizar a tres proveedores, con la finalidad de obtener el mejor costo.
- Los pagos se procederán a realizar, los días viernes en horario de 15:00 a 17:00 siempre y cuando las facturas estén vencidas.
- Los días de recepción de mercadería de los proveedores son los lunes y miércoles

2.4. Planeación

2.4.1. Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

La metodología FODA destila las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en competencias básicas y problemas fundamentales. Esas competencias básicas y esos problemas fundamentales se vinculan entonces en un plan de acción destinado a preservar y aprovechar las competencias básicas de la persona, defendiéndola al mismo tiempo de la exposición a los problemas centrales. (Recolons, 2020, pág. 8)

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se consideran todos los factores que la empresa como negocio debe de identificar a fin de establecer en que puntos el negocio destaca y en cuales hay que poner más atención o lograr explotar las fortalezas y oportunidades con la intención de reducir la debilidad y amenazas.

2.4.1.1. Fortalezas.

Tabla 13. Fortalezas

FORTALEZAS	Importancia para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
• Gerente comprometido con el crecimiento y permanencia del negocio	3	2	6
• La empresa cuenta con una excelente ubicación	2	2	4
• Utilización de materias primas frescas	3	3	9
• Personal capacitado en manipulación de alimentos y servicio atención al cliente	3	3	9

2.4.1.2. Oportunidades.

Tabla 14. Oportunidades

OPORTUNIDADES	Capacidad de Aprovechamiento (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
• Pocos negocios que se dediquen a la venta de parrillada de mariscos	3	2	6
• Muchas opciones de proveedores de mariscos	2	2	4
• Alta demanda de platos de mariscos	3	3	9
• Fácil aprovisionamiento de materias primas	1	2	2

2.4.1.3. Debilidades.

Tabla 15. Debilidades

DEBILIDADES	Capacidad de Actuación (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
• Negocio recién constituido	2	3	6
• Personal reducido para realizar sus operaciones	2	2	4
• Recursos económicos limitados	1	2	2
• Opciones limitadas en el menú	3	2	6

2.4.1.4. Amenazas.

Tabla 16. Amenazas

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
• Alto grado de productos sustitutos	2	3	6
• Materias primas e ingredientes delicados, susceptibles a descomposición y deterioro	3	3	9
• Escases de productos en temporadas de veda	3	2	6
• Paros y cierres de vías	3	2	6

2.4.1.5. Matriz de FODA cruzadas.

La finalidad de la Matriz FODA cruzada es juntar las fortalezas con las oportunidades y establecer acciones estratégicas que ayuden a intensificar las fortalezas y explotar las oportunidades existentes. Por otro lado, también se cruzan las matrices de debilidades y amenazas con la intención de convertir las debilidades en fortalezas y disminuir el impacto de las amenazas.

2.4.1.5.1. Acciones estratégicas de ataque.

Tabla 17. Matriz cruzada de oportunidades y fortalezas

Acciones estratégicas de ataque		Oportunidades
Fortalezas	F1 Gerente comprometido con el crecimiento y permanencia del negocio	O1 Pocos negocios que se dediquen a la venta de parrillada de mariscos
	F2 La empresa cuenta con una excelente ubicación	O2 Muchas opciones de proveedores de mariscos
	F3 Utilización de materias primas frescas	O3 Alta demanda de platos de mariscos
	F4 Personal capacitado en manipulación y servicio atención al cliente	O4 Fácil aprovisionamiento de materias primas
Acciones estratégicas para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades		F1-O4 Desarrollar estrategias de negociación con los proveedores en la compra de materias primas
		F2-O1 Diseñar y establecer campañas de marketing de manera permanente a fin de que el negocio se consolide en el mercado local
		F3-O2 Buscar de manera regular proveedores que oferten mejores condiciones en cuanto a precios, calidades y tiempos de entregas
		F4-O3 Establecer un plan de capacitación continua específico para cada área de trabajo

2.4.1.5.2. Acciones estratégicas de defensa.

Tabla 18. Matriz cruzada de debilidades y amenazas

Acciones estratégicas de defensa		Amenazas		
Debilidades	D1	Negocio recién constituido por lo que no cuenta con presencia significativa en el mercado	A1	Alto grado de productos sustitutos
	D2	Personal reducido para realizar sus operaciones	A2	Materias primas e ingredientes delicados, susceptibles a descomposición y deterioro
	D3	Recursos económicos limitados	A3	Escases de productos en temporadas de veda
	D4	Opciones limitadas en el menú	A4	Paros y cierres de vías
	Acciones estratégicas para convertir las debilidades en fortalezas y mitigar el impacto		D1-A1	Tener presencia dentro del mercado local, mediante campañas de publicidad física y digital a fin de hacer frente a la competencia de cevicherías y demás restaurantes de comida costeña
			D2-A2	Instruir al personal en prácticas sanitarias y procedimientos correctos de conservación de alimentos a fin de evitar la contaminación cruzada de los mariscos a otros ingredientes
			D3-A4	Establecer un fondo de ahorros para posibles imprevistos, de manera que los costos puedan seguir siendo cubiertos a pesar no estar 100% operativo el negocio
			D4-A3	Diversificar a futuro los platos que ofrece el negocio, a fin de tener más opciones cuando escasee algún marisco

2.4.2. Objetivos estratégicos.

Son los objetivos que se determinan o se formulan en base a las estrategias que se ha planteado el negocio o la organización a seguir, mediante ellos se establece el camino a tomar para llevar a cabo las diferentes estrategias.

Tabla 19. Objetivos estratégicos

OE	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Método de cálculo	Tipo	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
OE1	Diseñar e implementar un plan de marketing adecuado y específico al negocio, mediante la utilización de estrategias de mercadeo, tanto de manera física como digital	Porcentaje de implementación del plan de marketing	(Número de acciones ejecutadas del Plan de Marketing / Número de acciones Planificadas del Plan de Marketing) x 100%	Acumulado	30%	45%	65%	90%	100%
OE2	Desarrollar instrumentos estratégicos para la selección adecuada de proveedores y la evaluación de nuevas variaciones de platos	Porcentaje de desarrollo de instrumentos estratégicos	(Número de Proceso Estratégicos ejecutados / Número de instrumentos estratégicos elaborados) x 100%	Acumulado	25%	40%	65%	85%	100%
OE3	Crear y ejecutar un plan de capacitación anual para los empleados	Porcentaje de implementación del plan de capacitación	(Número de acciones ejecutadas del Plan de Capacitación / Número de acciones planificadas Plan de Capacitación) x 100%	Acumulado	15%	35%	50%	70%	100%

2.4.3. Estrategias.

Son las acciones que la empresa se ha propuesto a realizar con el fin de suplir y corregir las deficiencias que presenta en el giro normal de sus operaciones, con la intención de minimizarlos o eliminarlos en mayor o menor medida para que de esta manera no generen dificultades, técnicas, operativas y del personal a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 20. Estrategias

ACCIONES ESTRATÉGICAS	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN
• Diseñar y establecer campañas de marketing de manera permanente a fin de que el negocio se consolide en el mercado local • Tener presencia dentro del mercado local, mediante campañas de publicidad física y digital a fin de hacer frente a la competencia de cevicherías y demás restaurantes de comida costeña	PROMOCIÓN Y MARKETING	Plan y estrategias de marketing
• Desarrollar estrategias de negociación para con los proveedores • Buscar de manera regular proveedores que oferten mejores condiciones en cuanto a precios, calidades y tiempos de entregas • Diversificar a futuro los platos que ofrece el negocio, a fin de tener más opciones cuando escasee algún marisco • Establecer un fondo de ahorros para posibles imprevistos, de manera que los costos puedan seguir siendo cubiertos a pesar no estar 100% operativo el negocio	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Diversificación del negocio y búsqueda de nuevos y mejores proveedores
• Establecer un plan de capacitación continua específico para cada área de trabajo • Instruir al personal en prácticas sanitarias y procedimientos correctos de conservación de alimentos a fin de evitar la contaminación cruzada de los mariscos a otros ingredientes	GESTIÓN DEL PERSONAL	Programa anual de capacitación del personal

2.4.4. Plan operativo anual (POA).

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como un Plan Operativo Anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los subordinados en el trabajo cotidiano. (Fundación Pedagógica Cooperación Genuina, 2019, pág. 33)

2.4.4.1. Plan operativo anual del área de administración.

Tabla 21. Plan operativo anual del área de administración

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Descripción	Meta	Método De Cálculo	Periodicidad	Tipo	Mes Del Año											
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OE2	Incrementar las innovaciones o mejoras del servicio	Número de innovaciones o mejoras implementadas en el servicio	Permite conocer el número de innovaciones y mejoras en el servicio que presta el negocio	85,00%	(Número de innovaciones o mejoras implementadas/Número de innovaciones o mejoras planificadas) x 100	Trimestral	Incremental	1	2	3	4								
OE2	Buscar nuevos mercados	Número de opciones de potenciales nuevos mercados	Permite conocer el número de opciones de potenciales nuevos mercados	100,00%	(Número de opciones de nuevos mercados escogidos/Número de opciones de potenciales nuevos mercados) x 100	Anual	Incremental												1

OE2	Incrementar la oferta actual de platos	Número de platillos que se ofrecen	Permite conocer el número de platos nuevos que ofrece el negocio	60,00%	(Número de platos nuevos/Número de platos anteriores) x 100	Semestral	Incremental	1	2
OE3	Establecer lineamientos de buen trato hacia el cliente	Número de lineamientos dirigidos a los clientes	Permite conocer el número de nuevos lineamientos de buen trato hacia el cliente	75,00%	(Número de ventas/Número de nuevos lineamientos de buen trato hacia el cliente) x 100	Anual	Incremental		1
OE3	Ejecutar un plan de capacitaciones	Número de capacitaciones	Permite conocer el número de capacitaciones previstas por el negocio	80,00%	(Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones previstas) x 100	Semestral	Incremental	1	2

2.4.4.2. Plan operativo anual del área de ventas.

Tabla 22. Plan operativo anual del área de ventas

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Descripción	Meta	Método De Cálculo	Periodicidad	Tipo	Mes Del Año											
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OE2	Incrementar la facturación por concepto de ventas	Número de comprobantes de ventas	Permite conocer el número de incrementos en las ventas en la empresa	35,00%	(Número de ventas actuales/Número de ventas anteriores) x 100	Mensual	Incremental	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OE3	Establecer lineamientos de buen trato hacia el cliente	Número de lineamientos dirigidos a los clientes	Permite conocer el número de nuevos lineamientos de buen trato hacia el cliente	25,00%	(Número de ventas/Número de nuevos lineamientos de buen trato hacia el cliente) x 100	Anual	Incremental												1

2.4.4.3. Plan operativo anual del área de marketing.

Tabla 23. Plan operativo anual del área de marketing

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Descripción	Meta	Método De Cálculo	Periodicidad	Tipo	Mes Del Año											
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OE1	Incrementar las ventas mediante la aplicación del plan de marketing	Número de ventas	Permite conocer el número de ventas con respecto a la ejecución del plan de marketing	100,00%	(Número de ventas actuales/Número de ventas anteriores) x 100	Mensual	Incremental	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OE2	Dar a conocer las mejoras en los servicios	Número de mejoras	Permite conocer el número de nuevas mejoras del servicio con respecto al número de ventas	15,00%	(Número actual de ventas/Número de nuevas mejoras del servicio) x 100	Anual	Incremental			1			2			3			4

2.4.4.4. Plan operativo anual del área de producción.

Tabla 24. Plan operativo anual del área de producción

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Descripción	Meta	Método De Cálculo	Periodicidad	Tipo	Mes Del Año											
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OE2	Incrementar la oferta actual de platos	Número de platos que se ofrecen	Permite conocer el número de platos nuevos que ofrece el negocio	40,00%	(Ventas actuales/Número de platillos nuevos) x 100	Semestral	Incremental						1						2
OE3	Mejorar destrezas y técnicas de cocina con el plan de capacitación	Número de capacitaciones	Permite conocer el número de capacitaciones previstas por el negocio	20,00%	(Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones previstas) x 100	Semestral	Incremental						1						2

2.5. Plan de Acción

Es un programa encaminado a la consecución de un objetivo específico en el que se detallan la secuencia de actividades, el tiempo requerido para efectuarlas, así como la asignación de las/os responsables de su ejecución y de los recursos a emplear. Suelen tener cierto grado de autonomía e independencia a la hora de su realización. (Fundación Pedagógica Cooperación Genuina, 2019, pág. 40)

Los planes de acción describen cómo la empresa llevara a cabo tanto las estrategias como los objetivos estratégicos previamente planteados con la intención de elaborar un listado de las actividades necesarias para cumplir con los planteamientos de las estrategias y objetivos en su totalidad y en un periodo de tiempo determinado.

2.5.1. Plan de Acción del Área Administrativa.

Tabla 25. Plan de Acción del Área Administrativa

LÍDER DE PROYECTO:		Administrador		ÁMBITO:		Administración y Financiero		ESTRATEGIAS:		4									
APOYO DEL PROYECTO:		Jefe de Marketing, Jefe de Ventas, Jefe de Producción						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%									
No.	Objetivos:	No.	Actividades:	Responsable:	Fecha Inicio	Fecha Fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance	Tipo De Recurso:	Presupuesto
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %			
1	Incrementarlas innovaciones o mejoras del servicio	1	Proponer ideas sobre que mejorar en el negocio	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		2	Actualizar y modernizar procedimientos	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -

		3	Invertir en remodelaciones y adecuaciones	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		4	Delegar funciones específicas a cada empleado	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
	Número de actividades:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:														0%		
2	Buscar nuevos potenciales mercados	5	Evaluar regularmente nuevos mercados	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		6	Realizar evaluaciones y testeos de mercado	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		7	Buscar nuevas fuentes de inversiones o financiamiento	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Externo	\$ -
	Número de actividades:	3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:														0%		
3	Incrementar la oferta actual de platos	8	Diseñar junto al jefe de cocina nuevos platillos	Administrador	ene.-22	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		9	Promocionar la nueva oferta de platillos	Administrador	ene.-22	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		10	Asesorarse de otros chefs	Administrador	ene.-22	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
	Número de actividades:	3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:														0%		
4	Ejecutar un plan de capacitaciones	11	Programar anualmente un plan de capacitaciones del personal	Administrador	ene.-22	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		12	Evaluar de manera regular el desempeño del personal	Administrador	ene.-22	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
	Número total de actividades:	12	% DE AVANCE TOTAL:														0%	Total:	\$ -

2.5.2. Plan de Acción del Área de Ventas.

Tabla 26. Plan de Acción del Área de Ventas

LÍDER DE PROYECTO:		Jefe de Ventas		ÁMBITO:		Área de Ventas		ESTRATEGIAS:		2										
APOYO DEL PROYECTO:		Administrador, Jefe de Marketing						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%										
No.	Objetivos:	No.	Actividades:	Responsable:	Fecha Inicio	Fecha Fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance	Tipo De Recurso:	Presupuesto	
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %				
1	Incrementar el volumen de facturación por ventas	1	Incentivar a al personal que atiende a los clientes	Jefe de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -	
		2	Organizar al personal que atiende cada mesa	Jefe de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -	
		3	Planificar promociones y ofertas	Jefe de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -	
		4	Fomentar en los clientes el mayor consumo posible	Jefe de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -	
	Número de actividades:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:															0%		
2	Establecer lineamientos de buen trato hacia el cliente	5	Instruir a su personal a cargo en la buena atención a los clientes	Jefe de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -	
		6	Realizar de manera regular evaluaciones de desempeño	Jefe de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -	
		7	Realizar encuestas de satisfacción del cliente	Jefe de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Externo	\$ -	
	Número total de actividades:	7	% DE AVANCE TOTAL:															0%	Total: \$ -	

2.5.3. Plan de Acción del Área de Marketing.

Tabla 27. Plan de Acción del Área de Marketing

LÍDER DE PROYECTO:		Jefe de Marketing				ÁMBITO:		Área de Producción				ESTRATEGIAS:		2					
APOYO DEL PROYECTO:		Jefe de Ventas										AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%					
No.	Objetivos:	No.	Actividades:	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance.	Tipo De Recurso:	Presupuesto
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %			
1	Incrementar el volumen de ventas mediante la aplicación de un plan de marketing	1	Diseñar un plan de marketing físico y digital	Jefe de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		2	Crear cuentas oficiales en redes sociales	Jefe de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		3	Estructurar propaganda y promoción del negocio	Jefe de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		4	Adecuar las instalaciones según la temporada o fechas	Jefe de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
	Número de actividades:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%				
2	Dar a conocer a los potenciales clientes las mejoras en el servicio	5	Promocionar los aspectos diferenciales del negocio	Jefe de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		6	Evidenciar con fotografías los cambios y mejoras en el servicio	Jefe de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
	Número total de actividades:	6	% DE AVANCE TOTAL:												0%	Total:	\$ -		

2.5.4. Plan de Acción del Área de Producción.

Tabla 28. Plan de Acción del Área de Producción

LÍDER DE PROYECTO:		Jefe de Producción		ÁMBITO:		Área de Producción		ESTRATEGIAS:		2									
APOYO DEL PROYECTO:		Administrador, Jefe de Ventas, Jefe de Marketing						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%									
No.	Objetivos:	No.	Actividades:	Responsabl e:	Fecha Inicio	Fecha Fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avan ce De Estrat .	Tipo De Recurso:	Presupuest o
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %			
1	Incrementar la oferta actual de platillos	1	Buscar asesoramiento de otros chefs	Jefe de Producción	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		2	Plan de capacitación del personal	Jefe de Producción	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		3	Diseñar nuevos platillos para el menú	Jefe de Producción	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
	Número de actividades:	3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:														0%		
2	Mejorar las destrezas y técnicas de cocina	4	Instruir a su personal a cargo	Jefe de Producción	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		5	Fomentar la mejora de las técnicas necesarias en la cocina	Jefe de Producción	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		6	Evaluaciones de desempeño	Jefe de Producción	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Externo	\$ -
	Número total de actividades:	6	% DE AVANCE TOTAL:														0%	Total:	\$ -

2.5.5. Plan de contingencia.

Tabla 29. Plan de contingencia

LÍDER DE PROYECTO:		Administrador		ÁMBITO:		Área de Administración y financiera		ESTRATEGIAS:		3								
APOYO DEL PROYECTO:		Jefe de Ventas, Jefe de Producción, Jefe de Marketing						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%								
No.	Objetivos:	No.	Actividades:	Responsable:	Fecha Inicio	Fecha Fin	% Aporte					% Avance Actividad					% Avance	Tipo De Recurso:
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %		
1	Tener un fondo económico de reserva para cualquier tipo de eventualidad que sufra la empresa.	1	Asignar un fondo a cada área	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Contratar un seguro que cubra todos los bienes de la empresa.	4	Verificar presupuesto.	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Realizar proceso para la contratación de un seguro.	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Contratar servicio de Seguro Médico para personal operativo	7	Verificar presupuesto.	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		8	Cotización de empresas de seguro médico	Administrador	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
Número total de actividades:		8				% DE AVANCE TOTAL:										0%		

2.6. Estructura Organizacional

“Un organigrama es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global” (Brume, 2019, pág. 42).

El organigrama describe como está estructurada la empresa y las principales áreas y personas encargadas de cada una de ellas, en orden jerárquico, de forma que se pueda distinguir la cadena de mando, así como las ocupaciones inherentes a cada área de la empresa

2.6.1. Organigrama Estructural.

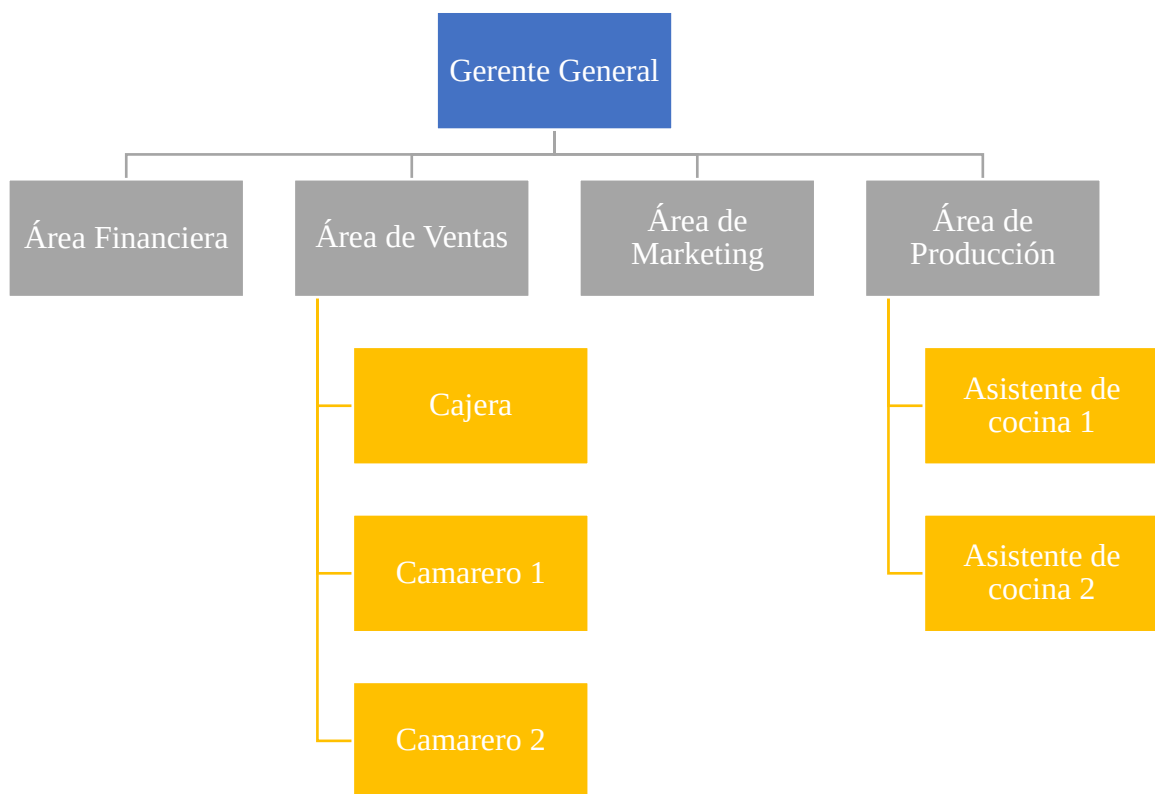


Figura 17. Organigrama Estructural

2.6.2. Organigrama Funcional.

2.6.2.1. Perfil del Gerente General.

Tabla 30. Perfil del Gerente General

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
Puesto:	Gerente General
Jefe inmediato superior:	
Supervisa a:	Jefe de Marketing, Jefe de Cocina, Cajera y Meseros.
II OBJETIVO DEL PUESTO:	
Controlar el funcionamiento general del negocio, esto incluye supervisar el accionar de sus subordinados aso como también alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos para la permanencia y crecimiento del negocio.	
III FUNCIONES	
• Persona encargada del desarrollo de la empresa. • Validará el cumplimiento de las metas y objetivos. • Implementará estrategias para lograr el aumento en las ventas. • Negociará con los proveedores las políticas de pago y entrega del producto. • Manejará políticas para las áreas de servicio al cliente. • Creará e implementará los planes de capacitaciones. • Ejecutará evaluaciones de desempeño hacia el personal.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
Título profesional:	Gestión Empresarial, Administración de Empresas
Experiencia:	Cuatro años de experiencia.
Habilidades:	Comunicativo, líder, responsable.
Formación:	Mínimo título de tercer nivel.

2.6.2.2. Perfil del Jefe de Marketing.

Tabla 31. Perfil del Jefe de Marketing

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
Puesto:	Jefe de Marketing
Jefe inmediato superior:	Gerente General
Supervisa a:	
II OBJETIVO DEL PUESTO:	
Encargado de llevar el control de la parte publicitaria y de la parte decorativa del negocio, también será el encargado de captar y atraer nuevos clientes promocionando la empresa y su marca. Hacer publicidad sobre las bondades de los productos y servicios, así como usar las plataformas y medios digitales adecuados para llegar al consumidor final.	
III FUNCIONES	
• Decorar la fachada e interior del restaurante en los días festivos de acuerdo a la temporada. • Utilizar los medios y plataformas físicas y digitales para posicionar los productos, servicios y la marca en el mercado. • Realizar presupuestos para contratos con las radios y medios locales de publicidad y propaganda. • Crear panfletos y tarjetas de presentación para la empresa y para la presentación de nuevos productos. • Diseñar y colocar carteles o vallas publicitarias acorde a las temporadas tanto dentro como fuera del local.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
Título profesional:	Marketing, Marketing Digital
Experiencia:	Experiencia mínima de dos años en puestos similares relacionados a restaurantes.
Habilidades:	Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de organización y manejo de redes sociales, internet y propaganda física
Formación:	Mínimo título de tercer nivel.

2.6.2.3. Perfil del Jefe de Cocina.

Tabla 32. Perfil del Jefe de Cocina

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
Puesto:	Jefe de Cocina
Jefe inmediato superior:	Gerente General
Supervisa a:	Ayudantes de Cocina
II OBJETIVO DEL PUESTO:	
Encargado de mantener en orden y organizada la cocina en general, así como mantener la calidad de los platos, la higiene al prepararlos y precautelar el buen estado de las materias primas e ingredientes.	
III FUNCIONES	
• Supervisar a los ayudantes de cocina. • Verificar los pedidos de los platos y la calidad de cada uno de estos. • Recepción de mercaderías de los proveedores. • Creación de listas de ingredientes y materiales faltantes, necesarios para preparar los platos. • Comprobar si la mercadería recibida coincide con la pedida, comprobar el buen estado de la mercadería recibidas, así como su cantidad acorde a lo pedido. • Preparar o desarrollar nuevas variantes de los platos. • Controlar el flujo de trabajo dentro de la cocina, y los tiempos de salidas de los platos. • Delegar las funciones y ocupaciones de los ayudantes de acuerdo a la necesidad de la cocina y al flujo de trabajo diario.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
Título profesional:	No necesario, pero se considera estudios Gastronómicos
Experiencia:	Experiencia mínima de dos años en puestos similares relacionados a restaurantes de mariscos.
Habilidades:	Líder, trabajo en equipo, comunicativo, trabajo bajo presión, capacidad de organización
Formación:	Mínimo estudio secundarios culminados.

2.6.2.4. Perfil de la Cajera.

Tabla 33. Perfil de la Cajera

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
Puesto:	Cajera
Jefe inmediato superior:	Gerente General
Supervisa a:	Meseros
II OBJETIVO DEL PUESTO	
Mantener el orden en el área de ventas con respecto a la atención de los clientes y el buen actuar de los meseros, así como ser la encargada de resguardar el dinero y vouchers con respecto al cobro de las facturas.	
III FUNCIONES	
• Resguardar el dinero en la caja por concepto del pago de las facturas. • Resguardar las facturas y voucher por concepto de las transacciones con tarjetas de crédito o débito. • Generar las facturas por concepto de los consumos de los clientes. • Supervisar a los meseros en su labor diaria de atención al cliente. • Resolver los posibles reclamos por parte de los clientes con respecto a la calidad de atención que reciben. • Realizar los cuadros y cierres de caja de manera diaria. • Verificar la autenticidad de los billetes que se reciban en caja antes de ser aceptados.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
Título profesional:	No necesario, pero se considerará ingeniería o tecnológica en carreras afines
Experiencia:	Un año de experiencia en puestos de caja.
Habilidades:	Comunicativa, honrada, responsable, organizada.
Formación:	Secundaria terminada, licenciatura o tecnología en curso o terminadas

2.6.2.5. Perfil de los Meseros.

Tabla 34. Perfil de los Meseros

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
Puesto:	Mesero
Jefe inmediato superior:	Cajera
Supervisa a:	
II OBJETIVO DEL PUESTO	
Realizar las labores de atención al cliente, desde que el cliente ingresa al local y durante toda su estancia en el mismo, así como atender de manera efectiva todas las necesidades y requerimiento de los comensales.	
III FUNCIONES	
• Dar la bienvenida a los clientes. • Buscar y ofrecer mesas disponibles acorde a lo que el cliente solicite. • Entregar y mostrar la carta con el menú y productos disponibles. • Entregar los pedidos de los clientes al jefe de cocina. • Realizar la entrega de los platos en cada mesa y a cada comensal. • Realizar el cobro de la facturación final a los clientes. • Recoger los platos y limpiar las mesas y sillas después de cada comida de los clientes. • Atender las dudas, sugerencias o reclamos por parte de los clientes. • Mantener organizada y limpia el área de ventas.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
Título profesional:	No necesario
Experiencia:	Un año de experiencia relacionadas a atención al cliente en restaurantes
Habilidades:	Comunicativo, puntual, responsable, ordenado, buena presencia, poder de convencimiento.
Formación:	Mínimo estudio secundarios culminados.

2.6.2.6. Perfil de los Ayudantes de Cocina.

Tabla 35. Perfil de los Ayudantes de Cocina

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
Puesto:	Ayudante de Cocina
Jefe inmediato superior:	Jefe de Cocina
Supervisa a:	
II OBJETIVO DEL PUESTO	
Realizar las labores de preparación de los ingredientes y platos, mantener ordenada y en adecuadas condiciones de aseo la cocina en general, así como ser los encargados de preparar y limpiar los implementos de cocina.	
III FUNCIONES	
• Mantener asea y organizada la cocina. • Mantener limpios y en buen estado los implementos de cocina. • Mantener organizados y limpios los congeladores y frigoríficos. • Preparar los platos de acuerdo a las órdenes del jefe de cocina. • Asistir al jefe de cocina en todas los requerimiento y peticiones que este pudiera realizarles. • Preparar los ingredientes necesarios para elaborar los platos. • Cualquier imprevisto o eventualidad deberá de ser comunicada al jefe de cocina.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
Título profesional:	No necesario
Experiencia:	Un año de experiencia relacionadas a cocinas de mariscos
Habilidades:	Comunicativo, puntual, responsable, ordenado, organizado
Formación:	Mínimo estudio secundarios culminados.

CAPÍTULO III

3. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

El objetivo de evaluar una inversión es determinar el beneficio económico y social, y de esta manera asignar recursos a la mejor opción, con la finalidad de resolver una necesidad de forma eficiente, rentable y segura.

Para lo cual, es importante conocer los costos que desencadenará la inversión, considerando que son todos los desembolsos que se requieren hacer para la adquisición de insumos, equipos, mano de obra, entre otros gastos directos e indirectos para la puesta en marcha del proyecto (Virreira, 2020).

Tabla 36. Inversión

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
ACTIVOS FIJOS	\$ 19.828,33
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 288,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 12.029,67
TOTAL INVERSIÓN	\$ 32.146,00

3.1. Estados Financieros

Los estados financieros son medios de comunicación que utilizan las empresas para reportar los cambios económicos y financieros que experimentan en un periodo determinado. Son el resultado final de todo el proceso contable, se elaboran con base en los saldos fielmente tomados de los libros de contabilidad. Los estados financieros muestran durante un periodo contable de todas las decisiones tomadas por sus directivos. (Mondragon Puerto, 2017, pág. 72)

Para la evaluación del proyecto se realizaron como principales estados financieros: el Estado de Resultados, el Estado de Flujo de Caja y el Balance General todos elaborados de manera proyectada para los siguientes 5 años que es el horizonte de evaluación para el presente proyecto.

3.1.1. Estado de Situación Proyectado.

“El balance expresa la relación de derechos y obligaciones que tiene la empresa, estos derechos deben estar relacionados y debidamente ordenados, es la presentación de la situación financiera y se refleja en los registros contables” (Mondragon Puerto, 2017, pág. 72).

Estado financiero el cual se compone de las cuentas de activos, pasivos y patrimonio de la empresa, denota las obligaciones que el negocio tiene pendientes y los recursos que esta posee para hacer frente a dichas obligaciones. Denota la composición de cuentas que da forma al negocio de manera contable.

Tabla 37. Estado de Situación Proyectado

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	\$38.282,74	\$96.002,71	\$114.219,64	\$137.495,91	\$166.861,44	\$200.345,58
Corrientes	\$18.454,41	\$79.281,29	\$100.601,17	\$126.980,68	\$157.656,22	\$192.504,22
Caja / Bancos	\$12.317,67	\$73.032,24	\$94.258,38	\$120.555,44	\$151.147,46	\$185.910,84
Inventario mercadería	\$6.136,74	\$6.249,05	\$6.342,78	\$6.425,24	\$6.508,77	\$6.593,38
No corrientes	\$19.828,33	\$16.721,42	\$13.618,47	\$10.515,24	\$9.205,22	\$7.841,36
Adecuaciones y Remodelaciones	\$1.034,90	\$1.034,90	\$1.034,90	\$1.034,90	\$1.034,90	\$1.034,90
Equipos y Maquinaria	\$7.690,00	\$7.690,00	\$7.690,00	\$7.690,00	\$7.690,00	\$7.690,00
Equipos de Oficina	\$176,50	\$176,50	\$176,50	\$176,50	\$176,50	\$176,50
Equipo de Computo	\$5.484,00	\$5.484,00	\$5.484,00	\$5.484,00	\$5.484,00	\$5.484,00
Muebles de Oficina	\$1.040,00	\$1.040,00	\$1.040,00	\$1.040,00	\$1.040,00	\$1.040,00
Muebles y Enseres	\$2.852,93	\$2.852,93	\$2.852,93	\$2.852,93	\$2.852,93	\$2.852,93
Menajes	\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00
(-) Depreciación Acumulada		-\$3.106,91	-\$6.209,86	-\$9.313,09	-\$10.623,11	-\$11.986,97
PASIVOS		\$43.943,71	\$47.256,43	\$52.037,76	\$57.795,02	\$63.317,83
Proveedores		\$31.366,71	\$33.729,40	\$36.138,19	\$38.641,09	\$41.316,89

IVA por Pagar		\$3.890,24	\$4.183,27	\$4.498,12	\$4.828,71	\$5.183,97
IESS por Pagar		\$853,20	\$868,81	\$884,71	\$900,90	\$917,39
15% Participación Trabajadores por Pagar		\$3.241,47	\$3.506,87	\$4.351,75	\$5.554,89	\$6.579,14
25% Impuesto a la Renta por Pagar		\$4.592,09	\$4.968,07	\$6.164,98	\$7.869,42	\$9.320,44
PATRIMONIO	\$38.282,74	\$52.059,00	\$66.963,22	\$85.458,15	\$109.066,42	\$137.027,75
Capital Social	\$38.282,74	\$38.282,74	\$38.282,74	\$38.282,74	\$38.282,74	\$38.282,74
Utilidad del Ejercicio		\$13.776,26	\$14.904,21	\$18.494,94	\$23.608,27	\$27.961,33
Utilidad retenida		\$0,00	\$13.776,26	\$28.680,47	\$47.175,41	\$70.783,68
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$38.282,74	\$96.002,71	\$114.219,64	\$137.495,91	\$166.861,44	\$200.345,58

3.1.2. Estado de Resultado Integral.

El estado de resultados es el principal instrumento que se utiliza para medir la rentabilidad de una empresa a lo largo de un período. Este estado se presenta en forma escalonada o progresiva de tal manera que se puede estudiar la utilidad o la pérdida resultante después del detalle de cada tipo de gasto. (Viñán, Puente, Ávalos, & Córdova, 2018, pág. 75)

“También denominado como el estado de ingresos y egresos, muestra la utilidad o pérdida obtenida por la empresa; resultante de las operaciones realizadas por ella en un período determinado, generalmente es un año” (Viñán, Puente, Ávalos, & Córdova, 2018, pág. 76).

Estado financiero necesario para determinar los costos, gastos e ingresos que el proyecto generará a lo largo del tiempo, a partir de los cuales se determinaran la utilidad o pérdida de cada ejercicio económico, así como sus respectivas utilidades a trabajadores y el pago anual de impuesto a la renta.

Tabla 38. Estado de Resultado Integral

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 476.689,22	\$ 512.595,74	\$ 549.420,61	\$ 587.730,61	\$ 628.711,89
Costos de Ventas	\$ 395.156,91	\$ 425.252,36	\$ 454.510,62	\$ 484.932,24	\$ 517.463,94
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 81.532,31	\$ 87.343,38	\$ 94.909,99	\$ 102.798,37	\$ 111.247,96
GASTOS OPERACIONALES	\$ 54.216,89	\$ 57.402,78	\$ 58.352,67	\$ 57.465,57	\$ 58.422,81
Gastos Administrativos	\$ 48.400,89	\$ 51.480,35	\$ 52.341,40	\$ 51.376,16	\$ 52.254,23
Suministros de Oficina	\$ 884,20	\$ 900,38	\$ 913,89	\$ 925,77	\$ 937,80
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 17.476,70	\$ 18.967,57	\$ 19.314,68	\$ 19.668,13	\$ 20.028,06
Sueldos y Salarios Ventas	\$ 20.793,30	\$ 22.548,52	\$ 22.961,16	\$ 23.381,35	\$ 23.809,23
Servicios Básicos	\$ 2.748,00	\$ 2.798,29	\$ 2.840,26	\$ 2.877,19	\$ 2.914,59
Arriendos	\$ 3.000,00	\$ 3.054,90	\$ 3.100,72	\$ 3.141,03	\$ 3.181,87
Depreciaciones	\$ 3.210,69	\$ 3.210,69	\$ 3.210,69	\$ 1.382,69	\$ 1.382,69
Gastos Constitución	\$ 288,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de Ventas	\$ 5.816,00	\$ 5.922,43	\$ 6.011,27	\$ 6.089,42	\$ 6.168,58
Redes Sociales	\$ 3.816,00	\$ 3.885,83	\$ 3.944,12	\$ 3.995,39	\$ 4.047,33
Hosting y dominio	\$ 2.000,00	\$ 2.036,60	\$ 2.067,15	\$ 2.094,02	\$ 2.121,24
Gasto Financiero	\$ 5.705,60	\$ 6.561,44	\$ 7.545,66	\$ 8.300,22	\$ 8.964,24
Comisión de T/C	\$ 5.705,60	\$ 6.561,44	\$ 7.545,66	\$ 8.300,22	\$ 8.964,24
UTILIDAD OPERACIONAL O ANTES DE IMPUESTOS	\$ 21.609,82	\$ 23.379,15	\$ 29.011,67	\$ 37.032,58	\$ 43.860,91
15% Participaciones Trabajadores	\$ 3.241,47	\$ 3.506,87	\$ 4.351,75	\$ 5.554,89	\$ 6.579,14
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 18.368,35	\$ 19.872,28	\$ 24.659,92	\$ 31.477,69	\$ 37.281,77
25 % Impuesto a la Renta	\$ 4.592,09	\$ 4.968,07	\$ 6.164,98	\$ 7.869,42	\$ 9.320,44
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 13.776,26	\$ 14.904,21	\$ 18.494,94	\$ 23.608,27	\$ 27.961,33

3.2. Evaluación del Presupuesto de Capital

3.2.1. Valor Actual Neto (VAN).

El VAN, también conocido como valor presente neto (VPN), es el valor actual de los beneficios netos que genera el proyecto. Mide, en moneda de hoy, cuánto más bienestar económico tendría la sociedad con la ejecución del proyecto, en lugar de colocar su dinero en la actividad que tiene como rentabilidad la tasa de descuento adoptada. La tasa con la que se descuenta el VAN representa el costo de oportunidad del capital (COK), que es la rentabilidad que estaría ganando el dinero de utilizarlo en la mejor alternativa de inversión. (Vigo, Vigil, Sánchez, & Medianero, 2018, pág. 236)

Por medio del cálculo del Valor Actual Neto (VAN), se conocerá la factibilidad del proyecto, de tal forma que se traen los flujos de caja futuros al presente, obteniendo un valor de \$ 36.820,83, lo cual es positivo y mayor a cero; ratificando con ello la viabilidad del proyecto, los detalles se muestran a continuación:

Tabla 39. Valor Actual Neto (VAN)

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	-\$ 32.146,00	1,00	-\$ 32.146,00
1	\$ 16.986,95	1,16	\$ 14.586,08
2	\$ 18.114,90	1,36	\$ 13.356,18
3	\$ 21.705,63	1,58	\$ 13.741,75
4	\$ 24.990,96	1,84	\$ 13.585,50
5	\$ 29.344,02	2,14	\$ 13.697,32
VAN			\$ 36.820,83

3.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).

La tasa interna de retorno, universalmente conocida como TIR, es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea cero. La TIR es un número que no depende de la tasa de interés que rige en el mercado de capitales. Por eso se llama tasa interna de rentabilidad; el número es interno o inherente al proyecto y no depende exclusivamente de los flujos de caja del proyecto. La TIR indica la

rentabilidad de realizar un proyecto y la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. (Vigo, Vigil, Sánchez, & Medianero, 2018, pág. 237)

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), permitirá conocer en porcentaje la viabilidad del proyecto, misma que hace que el Valor Actual Neto (VAN), sea igual a cero, mismo que corresponde a 54,58%; con lo cual se entiende que el proyecto es rentable ya que su TIR es mayor a la Tasa Mínima de Retorno (TMAR) 16,46%, los valores se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 40. Tasa Interna de Retorno (TIR)

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=54,58)	VALOR ACTUAL
0	-\$ 32.146,00	1,0000	-\$ 32.146,00
1	\$ 16.986,95	0,6469	\$ 10.988,79
2	\$ 18.114,90	0,4185	\$ 7.580,62
3	\$ 21.705,63	0,2707	\$ 5.875,92
4	\$ 24.990,96	0,1751	\$ 4.376,44
5	\$ 29.344,02	0,1133	\$ 3.324,24
VAN			\$ 0,00
TIR			54,58%

3.2.3. Periodo de Recuperación.

El Periodo de Recuperación o Retorno de la Inversión; también conocido como Payback, es un criterio que permite identificar, en valor presente del dinero; el tiempo en el cual un proyecto devolverá la inversión inicial, en función de los flujos finales para cada periodo de evaluación del proyecto. (Carrillo, Vega, & Navas, 2019, pág. 142)

El cálculo del periodo de recuperación permite conocer el año en la cual se recuperará la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto, en base a los flujos de caja de cada uno de los 5 años que es el horizonte del proyecto.

Tabla 41. Periodo de Recuperación

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 32.146,00	-\$ 32.146,00
1	\$ 14.586,08	\$ 14.586,08
2	\$ 13.356,18	\$ 27.942,26
3	\$ 13.741,75	\$ 41.684,01
4	\$ 13.585,50	\$ 55.269,51
5	\$ 13.697,32	\$ 68.966,83

A continuación, se establecen los datos necesarios para el cálculo del periodo de recuperación de la inversión:

Tabla 42. Cálculo del Periodo de Recuperación

LETRA	VALORES	REFERENCIA
a =	2	Año en el cual el flujo acumulado no sobrepasa la inversión inicial o flujo inicial del año 0
b =	\$ 32.146,00	Flujo inicial o inversión inicial
c =	\$ 27.942,26	Flujo acumulado que no sobrepasa la inversión inicial
d =	\$ 13.741,75	Flujo no acumulado que hace que el flujo acumulado sobrepase la inversión inicial

Según lo determinado previamente, el periodo de recuperación de la inversión es de 2,31 que equivalente a 2 años, 3 meses y 20 días aproximadamente, como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 43. Fecha de Recuperación

	AÑOS	MESES	DÍAS
PRI =	2,31	3,67	20

3.3. Relación Costo/Beneficio

“La relación beneficio costo es un indicador que no mide la rentabilidad del proyecto, pero muestra la relación entre los beneficios o ingresos y los costos, en función del valor presente” (Salvador, Jurado, Rodriguez, Revelo, & Haro, 2017, pág. 121).

Mediante el cálculo del Costo/Beneficio, se determina en base al monto de la inversión inicial, cuanto se generará de beneficios, con lo cual, se pudo conocer que por cada dólar invertido se generará una ganancia del 0.23 centavos, como se refleja en la siguiente tabla:

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			-\$ 19.828,33	-\$ 19.828,33
1	\$ 546.209,59	\$ 469.010,47	\$ 473.177,35	\$ 406.300,32
2	\$ 647.139,47	\$ 477.138,34	\$ 545.047,52	\$ 401.865,57
3	\$ 709.609,47	\$ 449.250,99	\$ 580.579,09	\$ 367.562,36
4	\$ 778.813,73	\$ 423.376,21	\$ 617.149,54	\$ 335.492,85
5	\$ 855.304,78	\$ 399.242,69	\$ 655.969,63	\$ 306.196,20
	SUMA	\$ 2.218.018,70		\$ 1.797.588,97
	RELACIÓN B / C			\$ 1,23

3.4. Punto de Equilibrio

“Se llama punto de equilibrio de un proyecto al volumen productivo que corresponde a una situación en la que no se obtienen ganancias ni se incurre en pérdidas, es decir, cuando los ingresos permiten cubrir los costos” (Viñán, Puente, Ávalos, & Córdova, 2018, pág. 74).

Se presentan los datos necesarios para el cálculo del punto de equilibrio, considerando los costos fijos y variables totales previamente calculados en la determinación de los costos y gastos. A fin de obtener la cantidad monetaria de equilibrio.

Tabla 44. Costos fijos y variables

DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
COSTO DE PRODUCCIÓN			
Materia Prima Directa (MPD)		\$ 368.092,32	\$ 368.092,32
Mano de Obra Directa (MOD)	\$ 22.239,10		\$ 22.239,10
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)		\$ 4.825,49	\$ 4.825,49
Arriendo	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00
Suministros de Oficina		\$ 884,20	\$ 884,20
Sueldos y Salarios	\$ 17.476,70		\$ 17.476,70
Servicios Básicos	\$ 2.748,00		\$ 2.748,00
Depreciaciones	\$ 3.210,69		\$ 3.210,69
Gastos Constitución	\$ 288,00		\$ 288,00
GASTOS DE VENTAS			
Redes Sociales	\$ 3.816,00	\$ 0,00	\$ 3.816,00
Hosting y dominio	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
Suelos y Salarios	\$ 20.793,30		\$ 20.793,30
GASTOS FINANCIEROS			
Comisión de T/C		\$ 5.705,60	

TOTAL	\$ 75.571,79	\$ 379.507,61	\$ 455.079,39
--------------	---------------------	----------------------	----------------------

En base a los datos previamente obtenidos, se determinó que la cantidad económica necesaria para cubrir los costos y gastos del negocio durante el primer año de operaciones, se necesita aproximadamente \$ 370.690,06.

Tabla 45. Punto de Equilibrio

DATOS	VALORES
Costos Fijos	\$ 75.571,79
Costos Variables	\$ 379.507,61
Ingresos o Ventas	\$ 476.689,22
$C.V.U=1-(\text{Costos Variables}/\text{Ingresos})$	\$ 0,20
$P.E=(\text{Costos Fijos}/\text{Costo Variable Unitario})$	\$ 370.690,06

3.5. Índices Financieros

Un indicador es un constructo que permite inferir la condición de una dimensión analizada, tanto de manera cualitativa como cuantitativamente. Los indicadores son básicos para la gestión de proyectos por cuanto permiten identificar la condición tanto general como específica de cada uno de sus componentes.
(Carrillo, Vega, & Navas, 2019, págs. 126-127)

Indicadores necesarios para evaluar diversas cuentas, grupos o sectores específicos dentro del negocio, dicha evaluación se la determina o plantea en base a los tipos de indicadores que se desean evaluar, en este caso son los indicadores de liquidez y de rentabilidad.

Tabla 46. Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ						
Índice de Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circulante	= 1,80	2,13	2,44	2,73	3,04
RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas	= 17%	17%	17%	17%	18%
Margen de Utilidad Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	= 5%	5%	5%	6%	7%
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas	= 3%	3%	3%	4%	4%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	= 26%	22%	22%	22%	20%
Rendimiento Sobre Activos Totales	Utilidad Neta / Total Activos	= 36%	16%	16%	17%	17%

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El negocio de parrilladas de mariscos en la ciudad de Santo Domingo es un negocio rentable y próspero, debido a que es un mercado nuevo y poco explotado por la competencia, ya que la mayoría de negocios son cevicherías las cuales ofrecen entre sus opciones diversos platos de la Costa, pero casi nadie ofrece parrilladas de mariscos en su menú desatendiendo así una necesidad existente de los clientes.
- De la encuesta de mercado aplicada según la fórmula de muestreo, se obtuvo que existe un alto grado de aceptación de la propuesta del proyecto con respecto a la creación de un restaurante de parrilladas de mariscos en la ciudad, lo cual evidencia que existe un mercado demandante de clientes que buscan alternativas a los típicos platos de la Costa, razón por la que el negocio espera hacerse con estos potenciales clientes.
- Los ingresos están sujetos a variaciones de acuerdo al índice de crecimiento del sector alimenticio del país que para este año se prevé que sea de 5,60%, de igual manera, los gastos cambian en proporción al nivel inflacionario, 1.83% para el segundo año, 1.50 para el tercer año y 1.30% para los siguientes años. Por lo cual, se establece solo una cierta realidad relativa en cuanto a la exactitud con la que se determinan los futuros ingresos y gastos, a partir de la utilización de ciertos indicadores para cada año que permiten tener una exactitud razonable al momento de realizar las proyecciones.
- Se necesita una inversión inicial de \$ 32.146,00 para poner en marcha el negocio, dicha inversión está compuesta por el costo de los activos fijos, los gastos de constitución y el capital de trabajo, este último que corresponde a los costos y gastos del negocio para el primer mes de operaciones. La inversión inicial será financiada por el Gerente y dueño del local a una Tasa Mínima Atractiva (TMAR) del 16,46%.
- Durante el horizonte de tiempo que es para 5 años, los flujos de caja generados en este tiempo son positivos desde el primer año, tanto el Valor Presente Neto (VAN) \$ 36.820,83 que fue mayor a 0 lo que significa que el proyecto es viable, la Tasa Interna de Retorno (TIR) 54,58% que fue mayor al 16,46% de la Tasa Mínima

Atractiva (TMAR) y es más que suficiente para cubrir con las expectativas del inversor, el Costo Beneficio (C/B) que fue de \$1.23 lo que significa que por cada dólar invertido en el proyecto se genera una ganancia de \$0.23 centavos. Con todo esto, se denota lo ya anteriormente mencionado, que el proyecto es rentable y es propicio invertir en la puesta en marcha y creación del negocio de parrilladas de mariscos.

4.2. Recomendaciones

- Desarrollar estrategias y plan de marketing adecuado al negocio, con el fin de explotar desde el primer día el mercado potencial que existe, debido a la poca competencia directa existente, todo esto con la intención de llegar al mayor número de nuevos clientes.
- Evaluar de manera trimestral la satisfacción del cliente y la percepción que este tiene del negocio, de los productos que ofrece y del servicio que este presta, a manera de establecer parámetros de mejora con el fin de afianzar a los clientes ya existentes y captar nuevos potenciales clientes.
- Debido a que los índices inflacionarios aumentan a causa de varios factores, como pueden ser la escasez de ciertos productos y materias primas, ya sea por problemas políticos, sociales o ambientales se aconseja que el negocio realice variaciones de nuevos platos además de una provisión de materias primas para seguir supliendo la demanda de platos en tiempos de crisis o escases.
- Ya que los flujos de caja de cada año y los principales indicadores financieros denotan que el proyecto es rentable y aceptable para su inversión y puesta en marcha, se aconseja implementar el presente modelo de negocio lo más pronto posible, debido a que con el pasar de tiempo los precios de las compras y ventas fluctúan razón por la cual disminuye la exactitud razonable con la que se realizó el estudio financiero.

5. REFERENCIAS

- Brume, G. M. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla, Colombia: Institución Universitaria ITSA.
- Carrillo, R. D., Vega, F. V., & Navas, A. S. (2019). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Fundación Pedagógica Cooperación Genuina. (2019). *El Arte de Planificar*. Matagalpa, Nicaragua: UNAN.
- Goicoechea Quijano, C., & Souto Pérez, J. (2018). Una Aplicación del Marco de las Cinco Fuerzas de Porter. *3C Tecnología*, 17.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). *Guía para la Elaboración de Políticas Institucionales*. San José, Costa Rica: Departamento de Organización Institucional.
- Mondragon Puerto, D. (2017). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Areandino.
- Osejo, D. E. (2017). *Elementos de la Gestión de Procesos*. Quito, Ecuador: Publicaciones ESPE.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo* (Novena ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Recolons, G. (2020). *Cómo Trabajar el FODA Personal*. Bogotá, Colombia: Guillem Reco Ions.
- Salvador, P. L., Jurado, Z. ., Rodriguez, S. P., Revelo, O. R., & Haro, H. E. (2017). *Diseño y Evaluación de Proyectos de Inversión* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Colección Empresarial.
- Steffens, G. (2017). *El Análisis PESTEL*. D.F México, México: Titivillus.
- Vásquez, F. E., Bastos, L. M., & Mogrovejo, J. M. (2020). Metodología para la Evaluación Interna de una Cadena de Valor. *Clío América*, 401-408.
- Vigo, V., Vigil, S., Sánchez, M., & Medianero, D. (2018). *Manual de Diseño de Proyectos de Desarrollo Sostenible* (Segunda ed.). Cajamarca, Perú: Asociación Los Andes de Cajamarca.
- Viñán, V. J., Puente, R. M., Ávalos, R. J., & Córdova, P. J. (2018). *Proyecto de Inversión: Un Enfoque Práctico* (Primera ed.). Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Dirección de Publicaciones.

Virreira, A. M. (2020). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Santa Cruz:
Fundación Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra.

6. APÉNDICE

6.1. Anexos

Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	
DETALLE	VALOR
ADECUACIONES Y REMODELACIONES	\$ 1.034,90
EQUIPOS Y MAQUINARIA	\$ 7.690,00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 176,50
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 5.484,00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 1.040,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.852,93
MENAJES	\$ 1.550,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 19.828,33

Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
DETALLE	VALOR	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1
Gastos legales y de constitución	\$ 288,00	\$ 288,00	\$ 288,00
TOTAL	\$ 288,00	\$ 288,00	\$ 288,00

Financiamiento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	\$ 32.146,00	100%	6,40%	6,40%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 32.146,00	100%		#¡REF!
			CPPC / WACC	6,40%
			Tasa Riesgo País	8,23%
			Tasa Inflación	1,83%
			TMAR / Tasa de descuento	16,46%

Sueldos y Salarios

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA ADMINISTRATIVA										
Gerente General	1	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 54,17	\$ 35,42	\$ 27,08	\$ 54,17	\$ 899,81	\$ 10.797,70
Jefe de marketing	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 35,42	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 700,33	\$ 8.404,00
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO										\$ 19.201,70
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA PRODUCCIÓN										
Jefe de cocina	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 35,42	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 833,32	\$ 9.999,80
Ayudante de cocina	2	\$ 425,00	\$ 850,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 70,83	\$ 1.201,19	\$ 14.414,30
SUBTOTAL PRODUCCION										\$ 24.414,10
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA DE VENTAS										
Cajera	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 35,42	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 700,33	\$ 8.404,00
Mesero	2	\$ 425,00	\$ 850,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 70,83	\$ 1.201,19	\$ 14.414,30
SUBTOTAL VENTAS										\$ 22.818,30

Depreciaciones

ACTIVOS	VALOR EN LIBROS AÑO 0	AÑOS VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1	VALOR EN LIBROS AÑO 2	VALOR EN LIBROS AÑO 3	VALOR EN LIBROS AÑO 4	VALOR EN LIBROS AÑO 5
ADECUACIONES Y REMODELACIONES	\$ 1.034,90	20	\$ 51,75	\$ 983,16	\$ 931,41	\$ 879,67	\$ 827,92	\$ 776,18
EQUIPOS Y MAQUINARIA	\$ 7.690,00	10	\$ 769,00	\$ 6.921,00	\$ 6.152,00	\$ 5.383,00	\$ 4.614,00	\$ 3.845,00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 176,50	10	\$ 17,65	\$ 158,85	\$ 141,20	\$ 123,55	\$ 105,90	\$ 88,25
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 5.484,00	3	\$ 1.828,00	\$ 3.656,00	\$ 1.828,00	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES DE OFICINA	\$ 1.040,00	10	\$ 104,00	\$ 936,00	\$ 832,00	\$ 728,00	\$ 624,00	\$ 520,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.852,93	10	\$ 285,29	\$ 2.567,64	\$ 2.282,34	\$ 1.997,05	\$ 1.711,76	\$ 1.426,47
MENAJES	\$ 1.550,00	10	\$ 155,00	\$ 1.395,00	\$ 1.240,00	\$ 1.085,00	\$ 930,00	\$ 775,00
TOTAL	\$ 19.828,33		\$ 3.210,69	\$ 16.617,64	\$ 13.406,95	\$ 10.196,27	\$ 8.813,58	\$ 7.430,89

Demanda

Población Hombres y Mujeres de la ciudad de Santo Domingo					
Hombres	49,74%	196080			
Mujeres	50,26%	198130			
Total	100%	394210			
Población de la ciudad de Quito según su Estado Laboral					
Genero	Población en Edad de No Trabajar (PET) 29,50%	Población en Edad de Trabajar (PET) 70,50%	Población Económicamente Inactiva (PEI) 35,8%	Población Económicamente Activa (PEA) 64,2%	Poblacion con empleo pleno o adecuado 30,4%
Hombre	57844	138236	49489	88.748	26979
Mujer	58448	139682	50006	89.676	27261
Total	116292	277918	99495	178423	54241
Población de la ciudad de Quito según su Ubicacion Geografica					
Sexo	Zona Rural 42%	Zona Urbana 58%			
Hombre	11331	15648			
Mujer	11450	15812			
Total	22781	31460			
Mercado Potencial	Personas que les gustan los mariscos 75%	Personas sin alergias a los mariscos 85%	Personas dispuestas a visitar el restaurante 78%	Numero de restaruantes de parrillada de mariscos 1/14	
31460	23595	20056	15643	1117	

Ventas

Producto	Cantidad Anual 2023	Precio	SUBTOTAL
INFLACION			
TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR			
Platos de parrillada de mariscos personal	5478	\$ 12,00	\$ 65.741,34
Platos de parrillada de mariscos para dos	7581	\$ 21,00	\$ 159.193,42
Platos de parrillada de mariscos para cuatro	6243	\$ 34,00	\$ 212.257,89
Jarra de limonada	1561	\$ 3,50	\$ 5.462,52
Jarra de naranjada	1561	\$ 3,50	\$ 5.462,52
Jarra de maracuya	1561	\$ 3,50	\$ 5.462,52
Vaso de limonada	685	\$ 1,00	\$ 684,81
Vaso de naranjada	685	\$ 1,00	\$ 684,81
Vaso de maracuya	685	\$ 1,00	\$ 684,81
Gaseosas personales	685	\$ 0,50	\$ 342,40
Gaseosas de litro	3790	\$ 1,25	\$ 4.737,90
Gaseosas de 3 litros	1561	\$ 3,25	\$ 5.072,34
Botella de agua personal sin gas	685	\$ 0,60	\$ 410,88
Botella de agua personal con gas	685	\$ 0,75	\$ 513,60
Cerveza pilsener 600ml	3790	\$ 2,00	\$ 7.580,64
Cerveza club personal	685	\$ 1,50	\$ 1.027,21
Cerveza corona personal	685	\$ 2,00	\$ 1.369,61
TOTAL ANUAL	37919		\$ 476.689,22

3. ¿Con qué frecuencia consume mariscos?	N° de Respuestas	Porcentajes
Semanal	23	9,44%
Quincenal	38	15,63%
Mensual	181	74,93%
Total	242	100%

Poblacion	Porcentaje de respuestas	Cientes	Platos
1117	28,38%	317	317
1117	39,27%	439	878
1117	32,34%	361	1446

9. ¿Cuándo acude a un restaurante lo hace?	N° de Respuestas	Porcentaje
Personal	69	28,38%
En pareja	95	39,27%
En familia	78	32,34%
Total	242	100%

Platos	Frecuencia de consumo anual	Porcentaje de respuestas	Total
317	48	9,44%	1437
317	24	15,63%	1190
317	12	74,93%	2851
878	48	9,44%	3977
878	24	15,63%	3293
878	12	74,93%	7891
1446	48	9,44%	6550
1446	24	15,63%	5424
1446	12	74,93%	12997

Compras

PRODUCTO	Unidades	Para 10 platos	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL	INVENTARIO INICIAL
Camaron	Kilogramos	2,5	4825,49	\$ 12,00	\$ 57.905,89	\$ 965,10
Concha	Unidades	300	579058,90	\$ 0,15	\$ 86.858,83	\$ 1.447,65
Cangrejo	Unidades	6	11581,18	\$ 3,00	\$ 34.743,53	\$ 579,06
Pescado	Kilogramos	2,5	4825,49	\$ 9,00	\$ 43.429,42	\$ 723,82
Calamar	Kilogramos	2,5	4825,49	\$ 6,00	\$ 28.952,94	\$ 482,55
Pulpo	Kilogramos	2,5	4825,49	\$ 7,00	\$ 33.778,44	\$ 562,97
Langostinos	Unidades	20	38603,93	\$ 0,70	\$ 27.022,75	\$ 450,38
Platano	Racimo	0,33	636,96	\$ 4,00	\$ 2.547,86	\$ 42,46
Cebolla	Kilogramos	1	1930,20	\$ 1,50	\$ 2.895,29	\$ 48,25
Tomate	Kilogramos	1	1930,20	\$ 1,50	\$ 2.895,29	\$ 48,25
Hierbita	Atado	0,5	965,10	\$ 2,00	\$ 1.930,20	\$ 32,17
Aguacate	Kilogramos	0,5	965,10	\$ 0,75	\$ 723,82	\$ 12,06
Huevos	Unidades	3	5790,59	\$ 0,15	\$ 868,59	\$ 14,48
Tomate de arbol	Unidades	8	15441,57	\$ 0,15	\$ 2.316,24	\$ 38,60
Aji	Frasco	1	1930,20	\$ 2,75	\$ 5.308,04	\$ 88,47
Aceite 1lt	Frasco	1	1930,20	\$ 3,00	\$ 5.790,59	\$ 96,51
Limon sutil	Unidades	40	77207,85	\$ 0,05	\$ 3.860,39	\$ 64,34
Sal	Kilogramos	0,5	965,10	\$ 0,80	\$ 772,08	\$ 12,87
Pimienta	Kilogramos	0,1	193,02	\$ 1,50	\$ 289,53	\$ 4,83
Mostaza	Tacho	0,1	193,02	\$ 15,00	\$ 2.895,29	\$ 48,25
Limon para jugos	Unidades	40	27710,74	\$ 0,05	\$ 1.385,54	\$ 23,09
Naranjas	Unidades	20	13855,37	\$ 0,10	\$ 1.385,54	\$ 23,09
Maracuya	Unidades	20	13855,37	\$ 0,12	\$ 1.662,64	\$ 27,71
Azucar	Kilogramos	1	2078,31	\$ 0,80	\$ 1.662,64	\$ 27,71
Salsa de tomate	Tacho	0,05	96,51	\$ 17,00	\$ 1.640,67	\$ 27,34
Gaseosas personales	Unidades		684,81	\$ 0,25	\$ 171,20	\$ 2,85
Gaseosas de litro	Unidades		3790,32	\$ 0,90	\$ 3.411,29	\$ 56,85
Gaseosas de 3 litros	Unidades		1560,72	\$ 2,70	\$ 4.213,94	\$ 70,23
Botella de agua personal sin gas	Unidades		684,81	\$ 0,40	\$ 273,92	\$ 4,57
Botella de agua personal con gas	Unidades		684,81	\$ 0,45	\$ 308,16	\$ 5,14
Cerveza pilsener 600ml	Unidades		3790,32	\$ 1,25	\$ 4.737,90	\$ 78,96
Cerveza club personal	Unidades		684,81	\$ 1,00	\$ 684,81	\$ 11,41
Cerveza corona personal	Unidades		684,81	\$ 1,29	\$ 881,34	\$ 14,69
TOTAL COMPRAS	Unidades		828787	\$ 1,50	\$ 368.204,62	\$ 6.136,74
TOTAL ÁREA DE SERVICIO			828787		\$ 368.204,62	\$ 6.136,74

Costos y Gastos

COSTOS DE PRODUCCION					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
SALDO INICIAL	\$ 6.136,74	\$ 6.249,05	\$ 6.342,78	\$ 6.425,24	\$ 6.508,77
COMPRAS	\$ 368.204,62	\$ 395.939,56	\$ 424.383,85	\$ 453.975,29	\$ 485.630,08
SALDO DISPONIBLE	\$ 374.341,36	\$ 402.188,60	\$ 430.726,64	\$ 460.400,53	\$ 492.138,85
COSTO DE PRODUCCION	\$ 395.156,91	\$ 425.252,36	\$ 454.510,62	\$ 484.932,24	\$ 517.463,94
MOD	\$ 22.239,10	\$ 24.122,61	\$ 24.564,05	\$ 25.013,58	\$ 25.471,32
CIF	\$ 4.825,49	\$ 5.283,93	\$ 5.645,17	\$ 6.026,90	\$ 6.447,14
SALDO FINAL	\$ 6.249,05	\$ 6.342,78	\$ 6.425,24	\$ 6.508,77	\$ 6.593,38
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 395.156,91	\$ 425.252,36	\$ 454.510,62	\$ 484.932,24	\$ 517.463,94
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Suministros de Oficina	\$ 884,20	\$ 900,38	\$ 913,89	\$ 925,77	\$ 937,80
Sueldos y Salarios	\$ 17.476,70	\$ 18.967,57	\$ 19.314,68	\$ 19.668,13	\$ 20.028,06
Servicios Básicos	\$ 2.748,00	\$ 2.798,29	\$ 2.840,26	\$ 2.877,19	\$ 2.914,59
Depreciaciones	\$ 3.210,69	\$ 3.210,69	\$ 3.210,69	\$ 1.382,69	\$ 1.382,69
Arriendos	\$ 3.000,00	\$ 3.054,90	\$ 3.100,72	\$ 3.141,03	\$ 3.181,87
Gastos Constitución	\$ 288,00				
TOTAL	\$ 27.607,59	\$ 28.931,83	\$ 29.380,24	\$ 27.994,81	\$ 28.445,01
GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Redes Sociales	\$ 3.816,00	\$ 3.885,83	\$ 3.944,12	\$ 3.995,39	\$ 4.047,33
Hosting y dominio	\$ 2.000,00	\$ 2.036,60	\$ 2.067,15	\$ 2.094,02	\$ 2.121,24
Suelos y Salarios	\$ 20.793,30	\$ 22.548,52	\$ 22.961,16	\$ 23.381,35	\$ 23.809,23
TOTAL	\$ 26.609,30	\$ 28.470,96	\$ 28.972,43	\$ 29.470,77	\$ 29.977,81
GASTOS FINANCIEROS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Comisión de T/C	\$ 5.705,60	\$ 6.561,44	\$ 7.545,66	\$ 8.300,22	\$ 8.964,24
TOTAL	\$ 5.705,60	\$ 6.561,44	\$ 7.545,66	\$ 8.300,22	\$ 8.964,24

Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A. FLUJO DE INGRESOS						
Saldo inicial		\$ 12.317,67	\$ 73.032,24	\$ 94.258,38	\$ 120.555,44	\$ 151.147,46
Caja- Cobros		\$ 533.891,92	\$ 574.107,22	\$ 615.351,09	\$ 658.258,29	\$ 704.157,32
CAJA DISPONIBLE	\$ 0,00	\$ 546.209,59	\$ 647.139,47	\$ 709.609,47	\$ 778.813,73	\$ 855.304,78
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		\$ 345.033,81	\$ 402.390,13	\$ 431.249,49	\$ 461.190,20	\$ 493.126,91
Iess		\$ 9.385,20	\$ 10.410,15	\$ 10.600,65	\$ 10.794,65	\$ 10.992,19
Décimo tercero		\$ 3.950,00	\$ 4.022,29	\$ 4.095,89	\$ 4.170,85	\$ 4.247,17
Décimo cuarto		\$ 3.400,00	\$ 3.462,22	\$ 3.525,58	\$ 3.590,10	\$ 3.655,80
FR		\$ 0,00	\$ 4.022,29	\$ 4.095,89	\$ 4.170,85	\$ 4.247,17
Sueldos		\$ 42.920,70	\$ 43.706,15	\$ 44.505,97	\$ 45.320,43	\$ 46.149,79
Suministros de Oficina		\$ 990,30	\$ 1.008,43	\$ 1.023,55	\$ 1.036,86	\$ 1.050,34
Arriendos		\$ 3.360,00	\$ 3.421,49	\$ 3.472,81	\$ 3.517,96	\$ 3.563,69
Servicios Básicos		\$ 2.748,00	\$ 2.798,29	\$ 2.840,26	\$ 2.877,19	\$ 2.914,59
CIF		\$ 5.404,55	\$ 5.918,00	\$ 6.322,59	\$ 6.750,13	\$ 7.220,80
Redes Sociales		\$ 4.273,92	\$ 4.352,13	\$ 4.417,41	\$ 4.474,84	\$ 4.533,01
Hosting y dominio		\$ 2.240,00	\$ 2.280,99	\$ 2.315,21	\$ 2.345,30	\$ 2.375,79
Comisión de T/C		\$ 6.390,27	\$ 7.348,81	\$ 8.451,14	\$ 9.296,25	\$ 10.039,95
IVA pagado		\$ 42.792,60	\$ 49.906,16	\$ 53.662,63	\$ 57.613,95	\$ 61.852,42
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	-\$ 12.317,67					
Gastos de constitucion		\$ 288,00				
APORTE DE SOCIOS	\$ 32.146,00					
TOTAL PAGOS	\$ 19.828,33	\$ 473.177,35	\$ 545.047,52	\$ 580.579,09	\$ 617.149,54	\$ 655.969,63
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	-\$ 19.828,33	\$ 73.032,24	\$ 102.091,94	\$ 129.030,38	\$ 161.664,19	\$ 199.335,15
Aporte de socios	\$ 32.146,00					
15% Participación Trabajadores		\$ 0,00	\$ 3.241,47	\$ 3.506,87	\$ 4.351,75	\$ 5.554,89
25% Impuesto a la Renta		\$ 0,00	\$ 4.592,09	\$ 4.968,07	\$ 6.164,98	\$ 7.869,42
FLUJO DE CAJA FINANCIEROS	\$ 12.317,67	\$ 73.032,24	\$ 94.258,38	\$ 120.555,44	\$ 151.147,46	\$ 185.910,84

Escenarios

ANALISIS DE ESCENARIOS-PESIMISTA						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Saldo inicial		\$ 12.317,67	\$ 73.032,24	\$ 94.258,38	\$ 120.555,44	\$ 151.147,46
Ventas		\$ 476.689,22	\$ 512.595,74	\$ 549.420,61	\$ 587.730,61	\$ 628.711,89
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 489.006,89	\$ 585.627,98	\$ 643.679,00	\$ 708.286,05	\$ 779.859,35
B. FLUJO DE COSTOS						
Costo de ventas		\$ 395.156,91	\$ 425.252,36	\$ 454.510,62	\$ 484.932,24	\$ 517.463,94
Gastos Administrativos		\$ 24.108,90	\$ 25.721,14	\$ 26.169,55	\$ 26.612,12	\$ 27.062,32
Gastos de Ventas		\$ 26.609,30	\$ 28.470,96	\$ 28.972,43	\$ 29.470,77	\$ 29.977,81
Gastos Financieros		\$ 5.705,60	\$ 6.561,44	\$ 7.545,66	\$ 8.300,22	\$ 8.964,24
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -12.317,67					
APORTE DE SOCIOS	\$ 32.146,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 19.828,33	\$ 451.580,71	\$ 486.005,89	\$ 517.198,26	\$ 549.315,35	\$ 583.468,30
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -19.828,33	\$ 37.426,18	\$ 99.622,09	\$ 126.480,74	\$ 158.970,71	\$ 196.391,05
Préstamo						
Amortización de Préstamo			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores		\$ 3.241,47	\$ 3.506,87	\$ 4.351,75	\$ 5.554,89	\$ 6.579,14
25% Impuesto a la Renta		\$ 4.592,09	\$ 4.968,07	\$ 6.164,98	\$ 7.869,42	\$ 9.320,44
Flujo de Fondos	\$ -19.828,33	\$ 29.592,62	\$ 91.147,14	\$ 115.964,01	\$ 145.546,40	\$ 180.491,47

TASA DE DESCUENTO	16,46%
--------------------------	--------

DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de fondos	\$ (19.828,33)	\$ 29.592,62	\$ 91.147,14	\$ 115.964,01	\$ 145.546,40	\$ 180.491,47
Tasa de descuento =	16,46%	Tasa Referencial				
VAN =	\$ 309.573,29	Proyecto Viable				
TIR =	250,81%	Proyecto Viable				
Escenarios	Actual	Pesimista	Optimista			
Ventas	\$ 476.689,22	\$ 381.351,37	\$ 524.358,14			
Costo de ventas	\$ 395.156,91	\$ 434.672,60	\$ 592.735,36			

6.2. Recursos Disponibles

En el presente estudio investigativo se empleará los siguientes recursos:

Recursos Bibliográficos:

- Libros
- Biblioteca de la Universidad
- Google Académico

Recursos Financieros:

Recursos	Costo Aproximado
Computador	\$ 600.00
Internet	\$ 150.00
Total	\$ 750.00

Recursos Humanos:

- Tiempo empleado del Maestrante
- Tiempo empleado del Director del Proyecto de Desarrollo
- Tiempo empleado de los Lectores

6.3. Tabla de Contenidos Proyecto de Desarrollo

En referencia a lo planteado en el presente estudio, se propone el siguiente cronograma:

Actividades	Semanas Abril			Semanas Mayo				Semanas Junio				Semanas Julio	
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Resumen Ejecutivo	X												
Introducción		X											
Situación actual de los restaurantes de mariscos			X	X									
Plan de negocios para el restaurante de parrillada de mariscos					X	X	X	X					
Evaluación financiera del proyecto									X	X	X		
Conclusiones y Recomendaciones												X	X