



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Propuesta de mejora de los procesos administrativos del restaurante  
Marrecife.**

**AUTORES:**

**Chagerben Dueñas, Fiorella Rosanna  
López Loor, Nicole**

**Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTOR:**

**Santillán Pesantes, Jaime Antonio**

**Guayaquil, Ecuador**

**4 de septiembre del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de integración curricular fue realizado en su totalidad por **Chagerben Dueñas, Fiorella Rosanna y López Loor, Nicole**, como requerimiento para la obtención del título de **Lcda. En Negocios Internacionales**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Santillán Pesantes, Jaime Antonio**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**

**Guayaquil, a los 4 del mes de septiembre del año 2023.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Chagerben Dueñas, Rosanna Fiorella y López Loor, Nicole**

### DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Integración Curricular, **Propuesta de mejora de los procesos administrativos del restaurante Marrecife**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Integración Curricular referido.

**Guayaquil, a los 4 del mes de septiembre del año 2023.**

### AUTORES:

f. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

**Chagerben Dueñas, Rosanna Fiorella**

**López Loor, Nicole**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Chagerben Dueñas, Fiorella Rosanna y López Loor, Nicole**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular, **Propuesta de mejora de los procesos administrativos del restaurante Marrecife**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en Negocios Internacionales** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

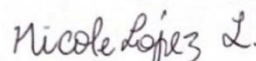
**Guayaquil, a los 4 del mes de septiembre del año 2023**

**AUTORES:**



f. \_\_\_\_\_

**Chagerben Dueñas, Rosanna Fiorella**



f. \_\_\_\_\_

**López Loor, Nicole**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## REPORTE URKUND

**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
ingostar

nicole.lopez.loor\_fiorella.chagerben.d  
ueñas

Similitudes: < 1%  
34 Texto entre comillas  
< 1% Similitudes entre comillas  
< 1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: nicole.lopez.loor\_fiorella.chagerben.dueñas.docx  
ID del documento: bcafdcd5c1781aedf4267bc45f68951cda8f7ee3  
Tamaño del documento original: 870,93 KB  
Autor: Fiorella

Depositante: fiorella.undefined  
Fecha de depósito: 28/8/2023  
Tipo de carga: urlSubmission  
Fecha de fin de análisis: 28/8/2023

Número de palabras: 18.861  
Número de caracteres: 127.277

Ubicación de las similitudes en el documento:

**Fuentes principales detectadas**

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Investar   30 años de la institución del año de la inversión tecnológica en los v... http://www.investar.com.ec/informacion/2017/11/13/30-anos-de-inversion-tecnologica-en-los-v... 42 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 19 (154 palabras)
2	Investar   Diseño de un modelo de negocio del producto turístico organización de... http://www.investar.com.ec/informacion/2017/11/13/30-anos-de-inversion-tecnologica-en-los-v... 38 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 14 (193 palabras)
3	repositorio.uta.edu.ec http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/handle/10669/10494/1/0174-0193.pdf... 34 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (185 palabras)
4	Elaborar el plan, el presupuesto, el programa de trabajo, el presupuesto, el presupuesto... El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (140 palabras)
5	repositorio.uta.edu.ec   Guía de la asignatura "Contabilidad de Control de Inventarios en las... http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/handle/10669/10494/1/0174-0193.pdf... 15 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (148 palabras)

**Fuentes con similitudes fortuitas**

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.espa.edu.ec   Propuesta de un modelo de costo basado en actividades... http://repositorio.espa.edu.ec/bitstream/handle/10669/10494/1/0174-0193.pdf... 14 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (124 palabras)
2	repositorio.uta.edu.ec   Manual de Procedimientos Administrativos Financieros p... http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/handle/10669/10494/1/0174-0193.pdf... 14 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)
3	www.teleamazonas.com   Ecuador lanza nueva campaña turística para atraer más... http://www.teleamazonas.com/2017/11/13/30-anos-de-inversion-tecnologica-en-los-v... 14 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (118 palabras)
4	repositorio.uta.edu.ec http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/handle/10669/10494/1/0174-0193.pdf... 14 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (120 palabras)
5	Documento de otro usuario. #12014 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (105 palabras)

**Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)** - Sus palabras han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- 1 <https://issflow.com/procurement/procurement-kpis/>
- 2 <https://www.bbc.com/mundo/temas/156852488>
- 3 <http://www.tymmagazine.com/1983-La-revolucion-del>
- 4 <https://www.ecuadorexplorer.com/es/html/la-ciudad-de-guayaquil.html>
- 5 <https://ecuador.ank.de/es/infoteca/translate-to-espanol-informacion-ecuador>

*Florencia Chagerben*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a la realización de nuestra tesis. A mi compañera de tesis Nicole López, que sin su apoyo al cumplimiento de esta investigación no hubiera sido el mismo.

Agradezco a mi familia por el respaldo incondicional brindado, así como a mis docentes de carrera por compartir su conocimiento. Cada contribución ha sido fundamental en este logro.

Gracias a mí misma por creer en este proyecto y por confiar en mí. Este logro es un testimonio de mi capacidad y determinación.

Atentamente,  
Fiorella Chagerben Dueñas.

## **DEDICATORIA**

Le dedico esta tesis a mi familia, en especial a mi hermano mayor. Su apoyo desde el principio hasta el final ha sido inolvidable y necesaria para mí. Gracias por creer en mi desde siempre, tus palabras de aliento me impulsan a ser mejor persona y profesional. Gracias ser mi amigo, y mi hermano. Esto es para ti.

A mis amigas Juliana, y Victoria, quienes han estado para mí durante muchos años. Su compañía en este proceso ha sido excepcional.

Y a todos quienes han formado parte de este camino en la universidad, sin ustedes no habría sido igual.

Atentamente,

Fiorella Chagerben Dueñas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a cada persona que formó parte de esta etapa de mi vida, especialmente a mi compañera de tesis Fiorella Chagerben, que sin su compromiso y constante comunicación no se hubiera llevado a cabo este proyecto.

A mis compañeros de clases por siempre tener la disponibilidad de ayudar, por compartir horas de estudio y apoyarnos entre todos para lograr esta meta.

A nuestro tutor Jaime Santillán por ser una guía fundamental para nosotros en este proyecto, por su paciencia y orientación brindada.

Y a mí misma porque a pesar de las adversidades que se presentaron en el camino nunca me rendí y logré cumplir con mis objetivos.

Atentamente,

Nicole López Loor



## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicada especialmente a mi mamá por su comprensión y amor que fue lo que me dio fuerzas para salir adelante, además de su esfuerzo y sacrificio brindado a través de extensas horas de trabajo para darme la mejor educación posible y poder lograr mis sueños.

Y de igual manera a mi enamorado, por su motivación contaste y apoyo incondicional.

Atentamente,

Nicole López Loor



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Carrera Buri, Félix Miguel**  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

**Paredes Alcívar, Fernando Andrés**  
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CALIFICACIÓN**

---

**Chagerben Dueñas, Fiorella Rosanna**

---

**López Loor, Nicole**

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>XVI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XVII</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>XVIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>4</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>8</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>27</b>
<b>Historia de la empresa .....</b>	<b>27</b>
<b>Misión.....</b>	<b>28</b>
<b>Visión.....</b>	<b>28</b>
<b>Valores.....</b>	<b>28</b>
<b>Situación de la empresa .....</b>	<b>28</b>
<b>Organigrama .....</b>	<b>29</b>
<b>FODA De Marrecife.....</b>	<b>31</b>
<b>Proceso de compras de Marrecife.....</b>	<b>43</b>
<b>Análisis del proceso de compras .....</b>	<b>43</b>
<b>Cadena de Valor .....</b>	<b>44</b>

<b>Proceso de inventario.....</b>	<b>46</b>
<b>Análisis Del Proceso De Inventario .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>48</b>
<b>Propuestas.....</b>	<b>48</b>
<b>Manual de funciones administrativas.....</b>	<b>48</b>
<b>Propuestas de compras y de inventario para el restaurante Marrecife .....</b>	<b>59</b>
<b>Presupuesto de ventas .....</b>	<b>60</b>
<b>Importancia de la estandarización de recetas .....</b>	<b>61</b>
<b>Ejecución De La Estrategia .....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE TABLAS

<b>Tabla 1: Foda de Marrecife .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 2 Cadena de valor de Marrecife .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 3 Manual de funciones del propietario .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4 Manual de funciones del gerente administrativo .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 5 Manual de funciones del asistente .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 6 Manual de funciones del departamento de contabilidad .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 7 Manual de funciones del jefe de sala.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 8 Manual de funciones de los meseros .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 9 Manual de funciones del jefe de cocina .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 10 Manual de funciones del cocinero.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 11 Manual de funciones del planchero .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 12 Manual de funciones de Mesa fría .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 13 Presupuesto de ventas semanal .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 14 Receta de ceviche de picudo .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 15 Sistema ABC .....</b>	<b>64</b>

# ÍNDICE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	29
-----------------------	----

## **RESUMEN**

La presente tesis investiga los factores que influyen en desempeño laboral de Marrecife. El estudio se llevó a cabo a través de una investigación de campo en la que se recopilaron datos con ayuda de los dueños de Marrecife y sus trabajadores.

Los resultados resaltan la importancia de varios componentes que afectan de manera directa e indirecta la administración del restaurante. No obstante, la atención y calidad que ofrece Marrecife a sus comensales hace que estos factores puedan mejorar y lograr el éxito de sus platos.

En resumen, esta tesis ofrece una visión más amplia de estos factores que contribuyen al éxito de optimizar procesos en el restaurante. Proporciona información valiosa para los propietarios, así para la población que está interesada en mejorar procesos y mantener competitivos y atractivos para los clientes que están en un constante cambio.

***Palabras Clave: Sistema esbelto, presupuesto de ventas, optimizar, sistema de administración, proceso de compras, inventario***



## **ABSTRACT**

This thesis investigates the factors that influence Marrecife's labor performance. The study was carried out through field research in which data were collected with the help of Marrecife's owners and its workers.

The results highlight the importance of several components that directly and indirectly affect restaurant management. However, the attention and quality that Marrecife offers to its diners makes it possible for these factors to improve and achieve the success of its dishes.

In summary, this thesis offers a broader view of these factors that contribute to the success of optimizing processes in the restaurant. It provides valuable information for owners, as well as for the population that is interested in improving processes and keeping them competitive and attractive to customers who are constantly changing.

***Keywords: Lean system, sales budget, optimize, system management, purchasing process, inventory.***

## **RÉSUMÉ**

Cette thèse étudie les facteurs qui influencent les performances professionnelles de Marrecife. L'étude a été réalisée par le biais d'une recherche sur le terrain au cours de laquelle des données ont été collectées avec l'aide des propriétaires du Marrecife et de ses travailleurs.

Les résultats mettent en évidence l'importance de plusieurs éléments qui influencent directement et indirectement la gestion du restaurant. Cependant, l'attention et la qualité que le Marrecife offre à ses clients permettent d'améliorer ces facteurs et d'assurer le succès de ses plats.

En résumé, cette thèse offre une vision plus large de ces facteurs qui contribuent au succès de l'optimisation des processus dans le restaurant. Elle fournit des informations précieuses aux propriétaires ainsi qu'à la population intéressée par l'amélioration des processus et le maintien de leur compétitivité et de leur attrait pour des clients en constante évolution.

***Mots clés : Système Lean, budget des ventes, optimisation, gestion du système, processus d'achat, inventaire, optimisation, système de gestion.***

## INTRODUCCIÓN

El negocio de los restaurantes forma parte fundamental del desarrollo de la economía de un país, siendo esta una actividad económica positiva que forma parte de la industria del servicio de alimentos. Los restaurantes se tratan de un espacio público en el cual se sirve la comida y las bebidas por un precio que el consumidor está dispuesto a pagar. Los clientes también llamados como comensales acuden a uno de estos lugares específicos para degustar los platillos de su preferencia. Por lo general, cada restaurante posee su propia forma de preparar y ofrecer sus productos, siendo estos factores los que general el factor de compra de los productos (Kotler, 2006)

La industria de los restaurantes es una de las más importantes del país por su capacidad de generar empleo, por lo que es necesario dotarla de la competitividad y eficiencia suficiente para atender los requerimientos del turismo extranjero y de la sociedad nacional. El presente trabajo se refiere al diseño del Manual de Procedimientos Administrativos del Restaurante “Marrecife”, el cual se define como un documento de sistema organizado que define y delimita las funciones y responsabilidades de cada empleado. La principal característica de la creación de un folleto es su organización en instituciones, empresas, establecimientos y en este caso particular restaurantes (Jimenez & Franco, 2017)

Un caso particular es el restaurante Marrecife, que funciona desde el año 2007 ubicado en una zona comercial de Guayaquil, habiendo empezado con siete colaboradores, hoy son un gran equipo de 24 personas (Marrecife, marisquería restorant, 2007) que evidencia falencias e ineficiencias porque no aplica gestión por procesos, lo que dificulta su mejora y control (Marrecife, 2023)

Toda empresa opera en un entorno dinámico afectado por constantes cambios políticos, tecnológicos, globales y económicos, por lo que es importante comprender las estructuras y procesos organizacionales para determinar las medidas estratégicas más adecuadas para mejorar la gestión. El propósito de este trabajo es crear procesos administrativos y operativos, con la ayuda de los cuales sea posible conocer los

mejores procesos de producción de alimentos, que puedan conducir a cambios importantes en la empresa y entregar productos atractivos, eficientes y de alta calidad que permitan optimizar los recursos: materiales, materias primas. materiales, tiempo y dinero.

Actualmente, en la ciudad de Guayaquil existen empresas dedicadas al servicio de alimentos y de servicio móvil de comida. Siendo éstas un promedio de 94.3% las empresas consideradas como microempresas, el 4.9% consideradas como empresas pequeñas, el 0.7% consideradas como empresas medianas y el 0.1% consideradas como grandes. Una de las empresas más destacadas de la ciudad de Guayaquil es el restaurante “Marrecife”.

# CAPÍTULO I

## Planteamiento del problema

Según datos del Ministerio de Turismo (2014) Ecuador ha visto una proliferación de agencias turísticas que ofrecen servicios y productos de baja calidad, razón por la cual los turistas que visitan el país tienen una percepción negativa de las mismas. Esto se debe a la falta de recursos humanos, financieros y logísticos, actividades no establecidas o no planificadas y falta de mecanismos de control.

Un restaurante es un negocio y necesita ser administrado como tal, es necesario separar las diferentes áreas dentro de la organización y establecer sistemas de control en cada área para mejorar las operaciones. Un claro ejemplo es el caso del diseño del menú, para lo cual se lleva a cabo una reunión entre el gerente, el chef y los meseros, se realiza un análisis subjetivo del valor del menú y se sugieren modificaciones según el punto de vista de cada uno. El proceso se puede sistematizar mediante la aplicación de ingeniería de menús para establecer valores específicos mediante la aplicación de herramientas de análisis objetivo (Martini, 2007)

Los manuales administrativos son registros escritos de información que pueden ser utilizados para instruir a los empleados, “su uso se remonta a la segunda guerra mundial, son de gran variedad, existiendo genéricos y específicos para cada función o área de la empresa, se dividen en cuatro etapas de preparación para proporcionar una ventaja para la capacitación de nuevos empleados” (Jimenez & Franco, 2017)

Según Brech (1945) , la gestión es "un proceso social que tiene la responsabilidad de planificar y regular las funciones de las operaciones de la empresa para lograr los objetivos establecidos". Junto con la administración está la organización de la empresa, la más recomendada contiene todos los elementos relevantes porque son el neoclásico, que reconoce el elemento humano y las relaciones, y el moderno, donde los dos se combinan para enfatizar que la empresa se compone de objetivos, estrategias, personas y relaciones; como un sistema completo, los cambios afectarán a todos estos elementos (Porter, 1980)

No obstante, la problemática central se debe a la acumulación de pequeños costos en su proceso de administración lo que provoca que el negocio genere importantes costos operacionales que se ven reflejados en el precio de sus productos. Lo cual, en forma inicial no es un problema debido al target al cual está enfocado el negocio. Pero que, de no ser corregida de forma inmediata podría aumentar los costos operativos del negocio, haciendo que las ganancias puedan disminuir al largo plazo.

En este trabajo de investigación se analizarán los procesos administrativos y operativos actuales del restaurante para identificar puntos de mejora e identificar posibles soluciones en cada área a través de la estandarización de procesos. Útil como herramienta de apoyo en las funciones del restaurante porque cuenta con información ordenada, sencilla, objetiva y secuencial sobre las obligaciones y tareas que deben realizar todos los que constituyen el talento dentro del local. Para ello se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo desarrollar una estrategia para la unificación de los procesos tanto administrativos como los operativos en las distintas áreas del restaurante “Marrecife”?

### **Justificación**

Las empresas de alimentos y bebidas tienen la falsa reputación de no requerir conocimientos previos para administrar y operar. Los principales motivos del cierre de restaurantes son: falta de conocimientos administrativos del negocio, mala gestión financiera y contable, errores tecnológicos en adquisiciones, producción y servicios, entre otros.

Para que una organización funcione de manera óptima, debe identificar y gestionar numerosas actividades interrelacionadas; una actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos y se gestiona para permitir la transformación de elementos de entrada (entradas) en resultados (salidas), puede considerarse un proceso (ISO, 2008)

Es importante destacar que, una vez identificados los procesos de cada área mediante la aplicación de conocimientos en gestión de catering, tecnología de servicios, marketing y ventas, se puede realizar un análisis en profundidad que culmine en recomendaciones estratégicas estandarizadas que se puedan llevar a la práctica. No

se limita a coordinar las actividades de las personas o registrar datos e información contable de forma organizada, sino que también permite evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de un proceso (Jimenez & Franco, 2017)

Estandarizar la temporización de los procesos habituales, de esta forma para lograr los resultados esperados de cada actividad se debe tener en cuenta las acciones seguidas y los registros de ejecución de los procesos, y así poder mejorar el desempeño de estos, trabajar, aumentar la competitividad, reducir costos y esforzarse por satisfacer las necesidades de los clientes (Jimenez & Franco, 2017).

Todos los factores ejecutados de estado inapropiada, rudimentos que causan deficiencia ambiental y trabajos que han sido subordinados de estado poco competente generan que los negocios de restauración puedan sufrir su popularidad en el mercado, disminuir su dispendio e igualmente transportar pérdidas potenciales que al dispendioso momento los negocios deban abrochar sus operaciones comerciales exacto a la estrambótica hierba (fig.) operacional. Es perentorio determinar que el “Marrecife”, podría incurrir en costos operativos adicionales que gestarían pérdidas al dispendioso momento en la importación causada por la estrambótica hierba (fig.) operacional, ya que igualmente en absoluto se aplican estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que logren completar la representación de marca.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Desarrollar estrategias administrativas para mejorar la gestión de procesos dentro del “Marrecife”.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el sistema de administración aplicado en Marrecife.
- Determinar los sistemas que aumenten los costos operativos y que no agreguen valor a la marca.
- Asignar un sistema en el departamento administrativo en la asignación de los cargos específicos para un organigrama eficiente en la empresa.

## **Delimitación del Problema**

- **Campo:** Administrativo
- **Área:** Venta de comida de mariscos – Restaurante
- **Aspecto:** Propuesta de mejora, área administrativa, área operativa, servicio de comida, servicio al cliente.
- **Tema:** Propuesta de mejora de los procesos administrativos del restaurante Marrecife
- **Delimitación geográfica:** Guayas, Guayaquil
- **Delimitación temporal:** Mayo del 2023 a septiembre 2023
- **Limitación del trabajo:** Falta de información y manejo de procesos.



## **CAPITULO II**

### **Marco teórico**

#### **Estrategia y ventaja competitiva**

En el presente apartado, se estudiarán distintas perspectivas de varios autores en materia de estrategia y la manera en que puede generarse ventaja competitiva en las organizaciones.

La mayor ventaja competitiva con que cuenta una empresa se refiere a tener una visión del futuro. Así, plantean que se deje de lado la planificación tradicional, donde las estrategias se basan en desarrollar cuestiones para competir en la industria de hoy y, por el contrario, se desarrollen estrategias donde se planteen cuestiones mucho más profundas para la competencia de la industria del mañana. (Prahalad, C. K., Hamel, G., 1994)

Los autores sugieren el concepto de competencia básica, como la posibilidad de trascender mercados y productos, la cual surge cuando una organización aprende a compaginar tecnología, aprendizaje y relaciones a través de niveles y funciones. Así, el desarrollo de una competencia básica proporciona acceso a una amplia gama de 12 mercados, hace difícil la imitación por parte de la competencia y permite contribuciones importantes al beneficio percibido por el cliente. Además, consideran que, visualizar la organización como una cartera de competencias, permite lograr una ventaja competitiva.

Otro concepto importante que definen los autores se relaciona con la arquitectura estratégica, la cual fija cuáles son las competencias básicas que se deben establecer por parte de la organización y las tecnologías que las fundamentan. Adicionalmente, proporciona un marco para generar, planificar y administrar la innovación.

Siguiendo el desarrollo del tema, el camino para concretar las competencias básicas consiste en el desarrollo de la imaginación dentro de la organización. Ésta es clave para generar una ventaja competitiva, necesaria para descubrir nuevos mercados e introducirse en ellos antes que la competencia.

Adicionalmente, proponen cuatro elementos que deben ser combinados entre sí para estimular la imaginación dentro de las organizaciones:

- Desviar el foco de los mercados atendidos, permitiendo ver nuevos mercados existentes;
- Buscar conceptos de productos innovadores, logrando redefinir el mercado y creando espacios nuevos para la competencia;
- Erradicar los preconceptos sobre las relaciones entre precios y desempeño, creando espacios nuevos a los competidores, definiendo en qué medida los mercados emergentes satisfacen o no las necesidades de los clientes;
- Dirigir a los clientes en vez de seguirlos, conociendo sus necesidades, estilo de vida y aspiraciones, antes de que ellos mismos lo sepan.

Al combinar estos cuatro elementos, se proporciona una enorme ventaja competitiva y contrario a otros autores, afirman que otras teorías sobre estrategia y organización no responden a las 13 cuestiones que giran en torno al tema, a pesar de que sí proporcionan bases sólidas en la materia.

Por otro lado, (Kotler, 2006) sugiere que la estrategia indica qué se debe hacer para conseguir la meta en cada unidad de negocio. Además, se apoya en Porter para afirmar que el diseño estratégico debe incluir estrategias compatibles entre sí, formando una estrategia genérica, entre las que se destacan: estrategia de marketing, estrategia tecnológica y estrategia de recursos.

Complementando lo anterior, M. Porter (2009) explica cómo una estrategia competitiva efectiva toma acciones ofensivas o defensivas con el fin de generar una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. Es decir, desarrollando diferentes enfoques como los que se enumeran a continuación:

- Posicionar las capacidades de la empresa para proporcionar una mejor defensa ante las fuerzas competitivas;

- Mejorar la posición de la empresa influyendo en el equilibrio de las fuerzas, por medio de movimientos estratégicos;

- Por último, lograr el equilibrio de las fuerzas, a través de la anticipación y reacción frente a los cambios y tendencias que se presenten en el mercado, seleccionando la estrategia más conveniente, anticipándose a las acciones tomadas por la competencia.

Así, el autor plantea diferentes estrategias genéricas como punto de partida en el desarrollo de negocios, las cuáles se podrán emplear de manera individual o colectiva, según sea el caso:

- Liderazgo en costos: Lograr la venta de productos o servicios a precios bajos, gracias a la minimización de costos de operación, economías de escala, manejo de 14 proveedores, etc., lo que llevará a la empresa a alcanzar mayor participación de mercado frente a sus competidores.

- Diferenciación: Se captura la mayor parte del mercado, debido al desarrollo de fortalezas que contribuyan a la percepción del producto o servicio como algo único. Los enfoques para lograr la diferenciación pueden realizarse por medio del logro de un diseño e imagen de marca, características, tecnología, servicio al cliente, etc. Además, de lograrse esta estrategia, se pueden llegar a tener ganancias superiores a las de la media de la industria, pues se crea una posición defendible frente a las fuerzas competitivas.

- Foco: Consiste en lograr un enfoque en un determinado segmento del mercado, orientando las estrategias hacia la atracción del target seleccionado. Así, se obtiene la diferenciación satisfaciendo las necesidades del mercado en particular.

Siguiendo a (Porter, 1980), la clave consiste en definir la estrategia competitiva de la empresa en torno a la industria en la que compite. Sin embargo, las fuerzas externas afectan en general a todas las organizaciones que hacen parte de la industria y de esta manera resulta fundamental que la empresa desarrolle las capacidades

adecuadas para llevar a cabo la mejor estrategia que haga frente a las fuerzas competitivas. Para contar con un mejor entendimiento se explicará a continuación las fuerzas competitivas con mayor detalle, así como lo describe el mencionado autor:

- Rivalidad entre competidores: Hace referencia a la rivalidad entre los competidores directos de la industria. Para superar la fuerza se pueden formular estrategias como el aumento de la calidad de los productos, la reducción de precios, ofrecer nuevos servicios, aumentar la publicidad o las promociones, entre otras.

- Amenaza de competidores potenciales: Hace alusión a la entrada potencial de competidores con los mismos productos o servicios.

- Poder de negociación de proveedores: Consiste en el poder que tienen los proveedores en aumentar sus precios y ser menos concesivos. A menor número de proveedores, mayor poder de negociación.

- Poder de negociación de clientes: Corresponde al poder que tienen los consumidores de la industria para negociar y comprar a buenos precios. A menor número de clientes, mayor es su capacidad de negociación al poder exigir precios más bajos.

- Amenaza de productos sustitutos: Hace mención a empresas entrantes que ofrecen productos alternativos de la industria. Suele establecer un precio límite del producto en el mercado, pues un precio que supere el límite puede llevar al cliente a la elección del producto sustituto.

Complementando a los autores mencionados anteriormente, Ansoff (1998) en su herramienta de análisis estratégico conocida como Matriz de Ansoff o Matriz de Producto/Mercado, permite identificar cuáles son las alternativas estratégicas con que cuenta una organización al incrementar sus ventas y afrontar su futuro:

Las estrategias de crecimiento las explica de este modo:

**Penetración de mercado:** Consiste en aumentar la venta de productos existentes en mercados existentes, sin ninguna modificación de productos. La organización tiene conocimiento de la competencia, las necesidades de los clientes y requiere invertir en investigaciones de mercado. Algunas de las estrategias a implementar son: incrementar la frecuencia de uso y la cantidad utilizada, reducción de precios, mejora de la calidad del producto y/o servicio, incrementar la actividad promocional, etc.

**Desarrollo de mercados:** Consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos existentes. Se puede lograr por medio del desarrollo de nuevos mercados geográficos, nuevos canales de distribución, etc.

**Desarrollo de productos:** El objetivo es crear nuevos productos en mercados existentes. Se logra por medio de la modificación o adaptación de productos actuales (nuevas características o atributos), desarrollo de productos innovadores, creación de diferentes niveles de calidad para diferentes segmentos, etc.

**Diversificación:** Consiste en desarrollar nuevos productos en nuevos segmentos de mercado.

Por lo expuesto, entendemos que definir una estrategia diferenciadora encaminada hacia el logro de la visión organizacional, permitirá hacer frente a las fuerzas competitivas que generalmente amenazan el negocio. Además, se comprende que la generación de una estrategia exitosa tiene relación estrecha con el desarrollo de la imaginación previa dentro de la organización, y, por consiguiente, permitirá conseguir ventajas competitivas inalcanzables por los competidores.

### **Diseño e innovación de nuevos productos y/o servicios**

Un buen diseño puede ayudar en la generación de una ventaja competitiva. De allí, radica su importancia y la relación que debe existir entre lo ofertado y lo que el cliente espera del servicio y/o producto. En el presente apartado, se revisarán cuestiones de diseño e innovación como pilares fundamentales en la generación de valor para el cliente.

Narayanan, Padhi y Williams (Narayanan A., 2012), explican cómo las empresas deben cambiar su pensamiento y desafiar las suposiciones sobre cómo se diseñan, desarrollan y fabrican productos más propensos a dominar los extremos del nuevo panorama competitivo. Entendiendo de manera correcta las preferencias de clientes y competidores, se podrá llegar a definir cuáles son los propósitos del producto, lo que resulta fundamental a los efectos del mejoramiento continuo de procesos.

La Fundación Cotec (2008) explica cómo el diseño le da el valor máximo al producto y fundamenta su misión en la percepción por parte del cliente. Hace referencia a la compra del consumidor enfocada, no solamente en el producto, sino también en la marca.

Asimismo, en la creación de la marca, se diferencian elementos intrínsecos y extrínsecos. En los primeros se hace alusión a aquellas características que presentan cambios físicos en el producto. Por el contrario, los segundos ayudan a la identificación de la marca por medio de elementos físicos (envase, embalaje, presentación, etc.) y no físicos (denominación de la marca, precio, etc.). Se argumenta que la estrategia de la creación de la marca puede lograrse mediante la combinación de ambos elementos.

Por otro lado, la innovación consiste en la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado y, en este sentido, “el diseño es parte del proceso de innovación, ya que interviene directamente en la introducción de novedades en los bienes o servicios, en la forma de comunicarlos (gestión), en la forma de cómo organizar espacialmente la prestación de un servicio (organización) o en la forma de creación de valor y, en consecuencia, al proceso de innovación” (Cotec, 2008)

El autor sostiene que una organización líder en el mercado generalmente prevalece cuando las innovaciones sostenibles incursionan en el mercado. Por el contrario, en circunstancias disruptivas un recién llegado al mercado casi siempre supera a los líderes ya que el nuevo mercado puede representar un nuevo modelo de negocio que tiene sentido para los consumidores. Inevitablemente, esto podría ocurrir con un producto que sea dirigido a la parte baja del mercado y no a la premium.

Christensen (2006) muestra cómo la creación de universos de valor y la relación directa con la innovación, delimita lo que las empresas líderes pueden o no hacer. La aplicación de tecnologías de punta cambia directamente el universo de valor y, a su vez, propone una clasificación de atributos distinta para cada uno. La importancia de identificar el universo de valor reside, fundamentalmente, en el diseño de productos por medio de lo que denomina innovación disruptiva, lo que permitirá generar una ventaja competitiva de manera directa.

Aplicando los conceptos mencionados, se evidencia cómo se puede accionar - desde la etapa inicial del diseño del producto con entendimientos conceptuales y métodos sistemáticos en relación con los procesos- resaltando que pequeños cambios pueden llegar a tener un alto impacto en el negocio.

Adicionalmente, la innovación debe integrarse a los objetivos y cultura de la organización, ya que dependerá de la correcta definición de la estrategia y del apoyo que se tenga de los líderes. Así, grandes empresas establecen equipos de trabajo que focalizan sus esfuerzos en el desarrollo de productos, aplicando estrategias de innovación, por medio de la identificación de segmentos explotables que permitan desarrollar productos como los disruptivos, generando mayores niveles de diferenciación y captación de mercado. Enfocar al segmento de mercado que cuente con un universo de valor relacionado con los productos que se pretendan lanzar, deviene una de las tareas fundamentales de las empresas líderes.

### **Marketing y lanzamiento de nuevos productos y/o servicios**

El marketing nos refiere a la atracción y generación de clientes a través de un plan que genere la fidelización pretendida. Por medio de un plan, se tratará de crear una necesidad de compra y, por lo tanto, generar una lealtad de los clientes al producto y/o servicio ofertado.

Kotler y Keller (Kotler, 2006) precisan que el marketing consiste en reconocer y satisfacer las necesidades de los individuos. Refieren la importancia de diseñar estrategias y planes, para tenerlos como herramientas esenciales a la hora de implementar un buen direccionamiento en la materia. Como características

fundamentales, éstos deben ser inteligentes y creativos, para apoyar las demás actividades que decidan desarrollarse al momento de llevarlas a cabo.

Explican el desarrollo de una serie de tareas que llevan a una dirección de marketing exitosa, entre las que se incluyen: diseñar estrategias y planes, conectarse con los clientes, crear marcas fuertes, definir la oferta, entregar y comunicar valor, entender las actividades de marketing y crear un crecimiento rentable a largo plazo.

Hacen referencia al marketing como el proceso de planear y ejecutar diferentes aspectos, tales como el concepto del negocio, el precio, la promoción y la distribución del producto, teniendo como finalidad la satisfacción de los objetivos particulares de los clientes y los relativos a la organizacionales. Los aspectos mencionados anteriormente, se complementan con lo expresado por McCarthy (1960) quien define las actividades de marketing soportadas en el concepto de marketing mix, a través de las 4P, como se detalla enseguida:

**Producto:** Definido como un conjunto de beneficios y características ofrecidas al consumidor. Se considera importante definir factores fundamentales del producto/servicio como características, duración del servicio, ciclo de vida, identificación de necesidades de los clientes, valor agregado, etc.

**Precio:** Resulta primordial conocer el costo total del producto a efectos de lograr definir el precio. Esto permite tener estrategias adecuadas que permitan abordar al cliente objetivo.

**Plaza:** Consiste en definir dónde se comercializará el producto o servicio. Se derivan aspectos importantes como condiciones, características y formas de entrega del producto al cliente.

**Promoción:** Como pilar básico son relevantes la comunicación, información y persuasión al cliente del producto o servicio a ofrecer.

Se presentan a continuación características principales en la definición de la mezcla del marketing:



En lo que respecta a lanzamiento de producto, Kotler y Keller (Kotler, 2006) consideran que se está en condiciones de desarrollar nuevos productos, en el momento en que se segmenta el mercado, se selecciona el target o público meta más adecuado, se identifican las necesidades y se determina su posicionamiento. Esta etapa, conocida como *seleccionar valor*, representa la tarea a realizar antes de que exista cualquier producto y es considerada la ‘esencia del marketing’.

Dado que no todas las personas comparten los mismos gustos, los autores explican cómo los mercadólogos desarrollan la primera fase. En primera medida, se identifican y se separan los diferentes grupos de compradores -por medio de variables demográficas, psicográficas y conductuales de acuerdo con sus preferencias específicas de los productos.

Así, se decide a qué segmentos dirigirse definiendo cuál de los mercados meta representa la mejor oportunidad. Una vez se tiene definido el target, se desarrollan diferentes ofertas de mercado para lograr el posicionamiento en la mente de los compradores en función de las ventajas establecidas.

Se considera una segunda fase, al momento en el que se *genera valor*, es decir, cuando se determinan características específicas del producto, como por ejemplo la distribución y su precio.

Por último, pero no menos importante, la tercera fase consiste en *comunicar valor* a través de promociones, publicidad, eventos, experiencias y demás herramientas que permitan tener una comunicación asertiva para dar a conocer el producto al cliente final.

Además, proponen un sistema de etapas para el proceso de desarrollo de nuevos productos, donde resulta necesario la creación de un equipo que colabore en la administración de este proceso. En la figura que veremos a continuación, se muestra cada una de las fases, las cuáles requieren revisión una vez finalizadas.

Siguiendo a los autores, plantean que se tiene un proceso de adopción de innovaciones, mediante el cual los clientes conocen el producto, lo prueban y toman la decisión de adoptarlo o rechazarlo. Los adoptantes de nuevos productos resultan clave al momento de lanzarlos, ya que se convierten en líderes de opinión y -a su vez- en influencias sociales para futuros consumidores.

Por lo expuesto, se concluye que resulta fundamental -para una compañía- definir estrategias y planes de marketing que encaminen el negocio por el sendero del éxito. Si bien, se deben seguir una serie de etapas para el correcto desarrollo de las estrategias, resulta fundamental enfocarse en los detalles para una consecución apropiada de los objetivos. Asimismo, se considera conveniente definir un equipo de marketing que logre atraer, mantener y aumentar el número de clientes por medio de propuestas que generen valor. Adicionalmente, considerando que el lanzamiento de productos y/o servicios tiene en la actualidad una alta competencia y por supuesto que no representa una tarea.

### **Operaciones y calidad**

La gestión de operaciones resulta un aspecto fundamental cuando de administrar productos y servicios se trata, entendiendo este asunto como el proceso de transformación de inputs (personas, capital, experiencias, cash flow, entre otras) en outputs (producto terminado, semi-terminado y servicios) debe considerar la obtención de un valor agregado para el cliente.

Viltard (L., 2014) expone que las funciones de operaciones tienen como fin satisfacer al cliente y se encuentra compuesta por los siguientes objetivos: reducción de costos, flexibilidad, mejora de la calidad, servicio al cliente, cumplimiento de plazos y entregas. Las áreas que soportan las operaciones corresponden a compras, planeación, mantenimiento, distribución y calidad, entre otras.

Además, plantea algunas de las decisiones que toma la gestión de operaciones,

las cuales tienen relación con la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué recursos son necesarios para llevar a cabo una buena gestión de operaciones?
- ¿Dónde utilizar los recursos?
- ¿Qué recursos alocar?
- ¿Cuándo se utilizarán los recursos?
- ¿Quién realizará el trabajo?

Complementando lo anterior, la constante búsqueda de la excelencia dentro de los procesos operativos puede darse través de la medición de los altos índices en temas como: calidad, tiempo, buena selección de productos, capital humano e información de capital. Se considera relevante que el enlace de los índices se dé mediante los cuatro procesos básicos de operaciones, puesto que permitirá encaminarse en una buena dirección. Se enumeran a continuación los mismos:

1. Relación con proveedores
2. Producción de productos y/o servicios
3. Distribución de productos y/o servicios
4. Manejo de riesgos (financieros)

Por otro lado, resulta importante definir el concepto de calidad. Viltard, (L.,

2014) lo define como el grado de excelencia para hacer algo, junto con el cumplimiento de características que satisfacen determinadas necesidades. Además, explica la existencia de ciertas dimensiones de calidad para productos manufacturados y servicios. En servicios, se exponen puntos fundamentales, tales como el tiempo, la puntualidad, la cortesía, la consistencia, el nivel de servicio igual para todos los clientes, el nivel de respuesta, la accesibilidad, la precisión, y la conveniencia, entre otros.

Así, Deming (1950) propone las siglas PDCA, correspondientes a Plan, Do, Check, Act, las que se explican a continuación:

- Planificar (*Plan*): Definir objetivos y métodos.
- Hacer (*Do*): Se forma, ejecuta y se toman datos indicados en la etapa de planificación.
- Verificar (*Check*): Se comparan objetivos planteados versus resultados obtenidos.
- Actuar (*Act*): Se toman acciones correctivas, preventivas y mejoras en caso de que sea necesario. Normalmente resultan observaciones y recomendaciones que llevarán a la fase de planeación, por lo que será un círculo con continua fluidez.

Siguiendo al autor, la implementación del TQM tiene algunas implicaciones como el fuerte liderazgo, la posibilidad de definir objetivos, planes operativos y estratégicos y considerar una retroalimentación constante en el tiempo.

Algunas conclusiones que surgen de lo expuesto en el presente apartado, se refieren a la importancia de una buena gestión de operaciones y de calidad que permita conseguir la administración de los procesos productivos con excelencia, por medio de una estructura organizativa enfocada en el mejoramiento continuo.

Así, se puede concluir que la gestión de operaciones corresponde a un proceso de transformación, el cual abarca a toda la empresa y a los *stakeholders*, pues incorpora

desde el proceso de diseño del producto hasta la toma de decisiones corporativas, que inevitablemente repercute directamente en la satisfacción final del cliente. Además, resulta apropiado realizar continuamente una planeación y revisión de estrategias, que permitan optimizar los procesos para tener una mejor utilización de los activos, mejorando la cadena de abastecimiento en general, a través de la consecución de productividades, el logro del incremento del share y la captura de nuevos clientes atraídos por la excelencia en el manejo de la operación.

## **Restaurante**

Los restaurantes son un negocio de gastronomía que tienen sus orígenes desde Francia del siglo XVIII. En sus inicios, este era un modelo de negocio en el que debido a los largos viajes que hacían las personas, los mercaderes comenzaron a comercializar alimentos preparados que en un inicio eran productos sencillos como un caldo de carne, siendo este producto restaurativo para reponer las fuerzas de los viajeros. Estos negocios fueron modificados en la idea inicial de negocios como las ya existentes tabernas, mesones y posadas en los cuales las personas podían descansar, beber e incluso comer (Restaurante Sando, 2013)

El primer restaurante como tal provino de Boulanger, el cual ya contaba con un negocio modesto y tenía la posibilidad de ofrecer sus productos alimenticios en mesas individuales para cada comensal. Además, creó la idea de colocar su negocio en las calles de Des Poulies de París y otorgar un menú con todas las opciones gastronómicas a su disposición. Su plato insignia fue el Boulanger, el cual era un caldo variado. La idea evolucionó posteriormente gracias a Antonie Beauvilliers, el cual también creó su restaurante donde aplicaba el arte culinario enfocado en cuatro puntos, como son la elegancia del entorno, el servicio amable, la cocina superior y una bodega donde guardaban los mejores vinos selectos. Marcando así, los restaurantes donde el glamour y el lujo eran servicios que los clientes con mayor poder adquisitivo estarían dispuestos a pagar (Restaurante Sando, 2013)

En la actualidad, los restaurantes forman parte de un rubro económico fundamental en el mundo, generando fuentes de empleo, fomento del turismo y

movimiento de capital por millones. En el Ecuador, los negocios de los restaurantes forman parte de una forma de fomentar la economía por medio del desarrollo de los emprendimientos gastronómicos. En el país, las ganancias por gastronomía son de aproximadamente de 1 mil millones de dólares en el año, alcanzando hasta un 1.3% del total del PIB nacional (Zurita, 2023)

### **Empresa**

Organización conformada por un conjunto de personas que realizan diferentes actividades con un objetivo determinado (Thompson, 2006)

### **Proceso administrativo**

Es un conjunto de gestiones y procedimientos que busca lograr mejores resultados para la empresa a través de la planificación, organización, dirección y control. (Certus, 2021)

### **Organigrama**

Es un diagrama que muestra la estructura de una empresa en base a los empleados y que cargo que posee cada miembro de esta. (Thompson, 2009)

### **Propuesta**

Un documento emitido sobre un proyecto, mejora o problema de un área de interés específica con el fin de solicitar aprobación o apoyo para comenzar el procedimiento. (Propuesta, 2013)

### **Descripción del producto**

Los platos típicos del Ecuador son representativos de la riqueza y diversidad culinaria del país. A lo largo y ancho de sus regiones, se encuentran tesoros gastronómicos que reflejan la fusión de una influencia pluricultural que han dejado una huella imborrable en la cocina ecuatoriana. Ubicado en la costa del océano Pacífico, Ecuador cuenta con una amplia variedad de pescados y mariscos frescos que han sido parte fundamental de la alimentación de sus habitantes a lo largo de la historia.

La gastronomía ecuatoriana se enorgullece de contar con una amplia variedad de platos típicos de mariscos. Estos manjares marinos destacan por su frescura, sabores intensos y presentaciones artísticas, convirtiéndose en una parte esencial de la identidad culinaria del país (Ministerio de Turismo, 2023). Desde las tierras bajas de la región costera hasta las islas Galápagos, la cocina ecuatoriana se enriquece con una variedad de ingredientes marinos, que incluyen camarones, langostinos, pescados de agua salada y mariscos como las conchas, los cangrejos y los pulpos, que han sido parte fundamental de la alimentación de sus habitantes a lo largo de la historia.

Los platos típicos marinos del Ecuador no solo son una delicia para el paladar, sino que también reflejan la diversidad cultural y la conexión con el mar que caracterizan a este hermoso país. La frescura de los ingredientes, la combinación de sabores y la creatividad en las preparaciones hacen de la gastronomía ecuatoriana una experiencia culinaria única.

### **Mercado Potencial**

Los guayaquileños son un mercado potencial importante en la industria de los restaurantes de mariscos debido a su gusto por el consumo de estos productos del mar. La ubicación costera de Guayaquil y su proximidad al océano Pacífico influyen en la preferencia de sus habitantes por los mariscos frescos. La tradición y cultura culinaria en Guayaquil están arraigadas en la cocina marina. Los guayaquileños tienen una larga historia de aprecio por los mariscos, y estos productos son parte integral de su dieta y estilo de vida. Y una encuesta realizada por la Cámara Nacional de Pesquería (2022) muestra que el promedio de Guayaquileños tiende a consumir al menos 1 vez a la semana productos del mar.

La preferencia de los guayaquileños por los mariscos se refleja en la demanda constante de restaurantes especializados en este tipo de cocina. Los comensales locales buscan experiencias culinarias que les permitan disfrutar de platos de mariscos frescos y de calidad.

Un estudio realizado por la Cámara Nacional de Pesquería del Ecuador (2022), demostró que el país tiene un consumo debajo de la media mundial de 21,9 kg/p/a, a pesar de la enorme variedad de especies pesquera del mar ecuatoriano. Sin embargo,

Guayaquil se posiciona con un consumo de pescado per cápita anual de 8,36 para el año 2022, a diferencia que en el año 2021 fue de 7,8. Se puede observar que hubo una tendencia creciente del año anterior. Por lo tanto, el mercado potencial son los Guayaquileños.

### **Mercado Objetivo**

El mercado objetivo de un restaurante de mariscos enfocado en la población guayaquileña es diverso y amplio, y cubre varios grupos de clientes. Guayaquil, la ciudad más poblada de Ecuador, se encuentra ubicada en la costa del país, a orillas del río Guayas y cerca del Golfo de Guayaquil, en la región conocida como la costa ecuatoriana. Su ubicación estratégica la convierte en un importante centro económico, comercial y turístico (Boeder & Karsch, 2015).

El clima de Guayaquil es tropical húmedo, caracterizado por altas temperaturas y una marcada humedad durante la mayor parte del año. La ciudad experimenta una estación seca y una estación lluviosa, pero en general, se considera que Guayaquil tiene un clima cálido y húmedo durante todo el año (Climate Data, 2023)

El idioma principal hablado en Guayaquil, al igual que en todo Ecuador, es el español. El español ecuatoriano tiene sus particularidades y variaciones regionales, pero en general, es similar al español que se habla en otros países de América Latina (Cámara de Industria y Comercio Alemana, 2022).

Los clientes locales disfrutan de los mariscos y valoran la autenticidad de la cocina tradicional ecuatoriana. Estos clientes buscan mariscos frescos, deliciosos y cocinados utilizando métodos culinarios que resalten los sabores del mar.

Los restaurantes de mariscos son populares entre las familias porque ofrecen una amplia gama de platos y una amplia variedad de opciones de menú que pueden compartir todos. Estos clientes buscan un entorno familiar y cálido donde puedan disfrutar de comidas memorables y momentos agradables con sus seres queridos.

El turismo interno en Ecuador ofrece una oportunidad importante para los restaurantes de mariscos. Los turistas nacionales están interesados en descubrir la amplia variedad de platos de mariscos ecuatorianos y probar los sabores genuinos de



las regiones costeras del país (Ministerio de Turismo, 2023). El restaurante de mariscos se convierte en una atracción culinaria para ellos durante su viaje, brindándoles una experiencia culinaria única y memorable.

Por lo tanto, el mercado objetivo será para clientes que tengan una clase social superior al Nivel C+ según lo último encuestado por la INEC (2023).

El restaurante ofrece una experiencia culinaria exclusiva y con buena calidad de productos de mariscos y los clientes objetivos generalmente tienen un mayor poder adquisitivo, lo que les permite buscar experiencias gastronómicas de alta calidad. Estos comensales están dispuestos a invertir en alimentos y servicios de primera categoría, y están dispuestos a pagar un precio más alto por platos de mariscos frescos y exquisitos. Por lo tanto, el restaurante Marrecife tiene la capacidad de brindar una experiencia culinaria única que atraiga a este grupo de personas. Ingredientes de primera calidad, técnicas culinarias sofisticadas y presentaciones elegantes son todos los recursos que puede proporcionar

## **Competencia**

Durante el boom industrial la comercialización de los productos era muy distinta a la actual, porque hoy no había competencia y prácticamente todo lo que se producía en el mercado se consumía, todo se vendía, los consumidores no eran tan exigentes. Sólo compraban lo que consumían y lo que producía la industria. Esto llevó al consumismo, que con el tiempo provocó un cambio de roles ya que ahora eran los consumidores quienes demandaban más y mejores productos, surgiendo un grupo de empresas enfocadas a satisfacer la demanda de un mercado creciente y cada vez más exigente.

En Guayaquil, una ciudad costera de Ecuador, se pueden encontrar varios restaurantes de mariscos que son dignos competidores en la escena gastronómica local. Estos establecimientos compiten entre sí para ofrecer a los comensales experiencias culinarias excepcionales y platos de mariscos frescos y sabrosos.

La competencia entre los restaurantes de mariscos en Guayaquil es evidente en la variedad y calidad de los platos que ofrecen. Cada establecimiento se esfuerza por destacar y ganarse la preferencia de los clientes mediante la creatividad en la

preparación de sus platos y la selección cuidadosa de ingredientes frescos y de primera calidad y entre ellas se pueden encontrar:

"La Pata Gorda" es un reconocido restaurante ecuatoriano que deleita a los comensales con una experiencia gastronómica única y auténtica. Ubicado en Guayaquil, es un lugar que refleja la riqueza culinaria y cultural de Ecuador. El punto fuerte de "La Pata Gorda" radica en su exquisito menú, que ofrece una amplia variedad de platos típicos ecuatorianos. Desde ceviches frescos hasta deliciosas empanadas de verde, el restaurante brinda la oportunidad de saborear la auténtica cocina ecuatoriana en cada bocado.

Restaurante Lo Nuestro Café lleva más de veinte años nutriendo la gastronomía ecuatoriana en un entorno rico en historia, conservando la esencia del restaurante para preservar el sitio emblemático de Guayaquil. Ofrece comida poco procesada, de alta calidad y variada. Este es un restaurante que ha recibido varios premios nacionales como "Calidad del Ecuador", "Club Gourmet" y otros.

Segundo Muelle es un reconocido restaurante en Guayaquil y Quito. Con énfasis en platos de mariscos, este restaurante ha ganado reconocimiento por su excelencia culinaria y ambiente elegante. El ambiente de Segundo Muelle se caracteriza por la elegancia y la modernidad. Los espacios están cuidadosamente diseñados con una mezcla de elementos contemporáneos y sutiles toques náuticos. La carta de Segundo Muelle ofrece una amplia gama de platos de pescado frescos y creativos. El restaurante está especializado en ceviches y tiraditos, elaborados con pescados y mariscos de calidad.

### **Sistema Esbelto**

La definición de "sistemas esbeltos" se refiere a las técnicas de gestión que consideran para maximizar la eficiencia y minimizar el desperdicio en la producción. Se lo conoce como "manufactura ajustada" o "gestión ajustada". El concepto de sistema Lean se origina en Toyota Corporation en Japón y se ha extendido a varias industrias y departamentos. (Instituto Agi, 2022)

"Todo lo que no genera valor" son las actividades o procesos que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente al producto o servicio final.

El objetivo de los sistemas lean es identificar estas actividades sin valor agregado y eliminarlas o reducir las donde sea posible para optimizar los procesos y recursos organizacionales. Para lograr esto, es importante entender y distinguir entre lo que agrega valor y lo que no.

Algunos ejemplos de lo que no genera valor incluyen:

- **Sobreproducción:** Producir más de lo necesario o antes de que sea necesario.
- **Sobre procesamiento:** Realizar más actividades de las que se necesitan.
- **Inventario:** Mantener existencias excesivas de productos.

### **Presupuesto de ventas**

Es un plan de acción que predice los ingresos y va dirigido a una meta prevista por cumplir. Esto ayuda a ofrecer una perspectiva proyectada de los ingresos futuros de una organización, fundamental para la planificación financiera y la formulación de decisiones estratégicas. (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2022)

### **Pronóstico de ventas**

El pronóstico de ventas es una estimación de los ingresos futuros de productos de un negocio durante un tiempo específico. Esta proyección es basada en datos históricos, tendencias del mercado, comportamiento del consumidor y otros factores importantes. Lo que ayuda en la toma de decisiones estratégicas, planificación financiera y gestión de operaciones. «El pronóstico es el proceso de proyectar de una o más variables en el futuro» (Reyes, 2019)

## **CAPITULO III**

### **Historia de la empresa**

El restaurante Marrecife, un proyecto que empieza con Elba Mejía en su picantería “Elbita”. En el año 2007 su hijo Iván Grain, quien heredaría la pasión por la cocina, decidió iniciar su propio restaurante “Marrecife”, gracias a sus conocimientos y creatividad para cocinar diversas delicias gastronómicas. El restaurante está ubicado en la zona comercial de Guayaquil en la ciudadela Kennedy, Mz. #3 solar #8. El restaurante comenzó con siete colaboradores, hoy en día son 24 personas. Actualmente el crecimiento del restaurante requiere actualización en los procesos para un mejor desarrollo de la empresa.

El Restaurante “Marrecife”, es un restaurante ecuatoriano que se dedica a preparar platos típicos de mariscos del país. Está ubicada en la ciudad de Guayaquil en la calle Avenida 9. El establecimiento combina elementos de elegancia con una estética que ilustra un ambiente ligeramente playero. La oferta gastronómica del restaurante se enfoca en los deliciosos sabores del mar. Su menú cuenta con una amplia selección de platos elaborados con los mariscos más frescos y alta calidad lo cual garantiza una experiencia gastronómica memorable.

El restaurante tiene una larga trayectoria de más de 15 años por Iván Grain, quien heredó la pasión por la cocina y decide iniciar su propio restaurante valiéndose de sus conocimientos y creatividad para preparar nuevas delicias gastronómicas, llamándolo "Marrecife", ubicado en una zona comercial de Guayaquil. El restaurante busca ser reconocido no localmente sino también internacionalmente por la calidad que puede ofrecer los platos, el servicio, la eficacia y el ambiente familiar (Marrecife, 2023)

En este estudio, exploramos en detalle mediante un análisis el mercado al que se va a dirigir y las diferentes competencias, además de ello se realizará un análisis de las ventajas competitivas, en el cual se va a desarrollar e implementar estrategias administrativas eficientes para mejorar la gestión de procesos dentro del restaurante Marrecife.

## **Misión**

Ser el principal restaurante especializado en mariscos, reconocido no solo localmente sino también internacionalmente, por la calidad de nuestros platos, por el servicio ofrecido, eficacia y el ambiente familiar. (Marrecife, 2023)

## **Visión**

“Ser el mejor restaurante en nuestra especialidad, posicionarnos en el mercado nacional a través de franquicias en todo el territorio ecuatoriano, manteniendo la calidad de nuestra gastronomía” (Marrecife, 2023)

## **Valores**

“Promovemos el respeto, la honestidad, la atención personalizada y por supuesto la tradición familiar“ (Marrecife, 2023)

## **Situación de la empresa**

Marrecife es considerado uno de los restaurantes preferidos por los consumidores cuando se trata de mariscos. Cuenta con gran afluencia de clientes, los que son atraídos por su buena comida y buen servicio.

En lo que se refiere al almacenamiento de los alimentos se realiza en dos bodegas, una seca y una fría con suficiente espacio para almacenar productos hasta para 3 semanas, sin embargo, la reposición se realiza semanalmente.

Las compras se realizan los lunes y viernes, Los lunes proceden a realizar los pedidos para toda la semana mediante sus proveedores por lo que la entrega llega al día siguiente, es decir los martes, y realizan el mismo procedimiento los viernes, de acuerdo con el stock que tengan disponible para según eso abastecerse nuevamente.

El problema es que la cantidad de productos que compran normalmente no es suficiente para lo que están consumiendo, por lo que a pesar de que se realizan compras semanalmente, se tiene que hacer reposiciones antes de tiempo.

Según TripAdvisor (2023) , Marrecife forma parte de los 10 mejores restaurantes de mariscos en Guayaquil. Esto es avalado por las evaluaciones registradas por los visitantes del portal de

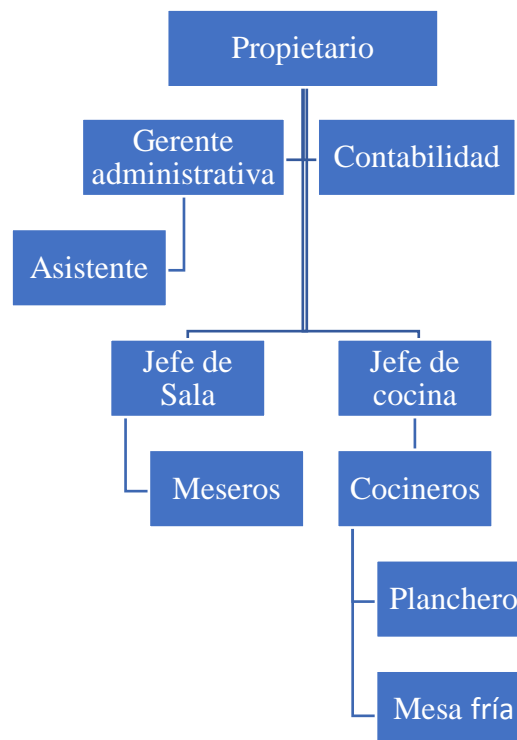
Iván Grain, dueño y chef de Marrecife, tuvo participación en la feria internacional “National Geographic Traveller Food Festival”, que se llevó a cabo el 16 de julio del 2023, con la sede en Londres, donde el junto a tres chefs más demostraron sus habilidades culinarias en tres masterclass. (Ministerio de Turismo, 2023)

Sin duda alguna, la gente aclama a Marrecife por tener una gran variedad de platos en cuanto a su versatilidad de mariscos. Sin duda una excelente opción en Guayaquil para comer mariscos. He visitado un par de veces el restaurante los precios son módicos. Muy bueno el ceviche (tipo ecuatoriano) y el arroz con pescado (Hernández, 2015)

## Organigrama

Figura 1

*Organigrama de la empresa*



## **Propietario**

El Sr Ivan Grain es la persona encargada de supervisar y manejar cada actividad que realicen dentro del restaurante para su funcionamiento respectivo.

## **Gerente administrativo**

La Sra Denisse Baño, siendo la mano derecha de Ivan Grain, se encarga a su vez de supervisar el restaurante y controlar todas las actividades administrativas

## **Jefe de sala**

Es el jefe de todos los meseros quien organiza y supervisa que estén cumpliendo con sus responsabilidades de manera adecuada, y se encarga de resolver cualquier problema que pueda ocurrir.

## **Asistente**

Persona que brinda ayuda en el área administrativa dentro de una empresa, puede ser a una persona en particular o a todo el equipo de trabajo.

## **Meseros**

Son 8 meseros que trabajan en el restaurante atendiendo a clientes, receptando pedidos, y ofreciendo el mejor servicio posible.

## **Contabilidad**

Esta área de la empresa se encarga de manejar todos los movimientos financieros

## **Jefe de cocina**

Es quien se encuentra a cargo de la cocina, quien supervisa a todo su equipo para que utilicen los ingredientes de manera adecuada y los platillos estén impecables como de costumbre.

## **Cocineros**

Son los encargados de la preparación de los alimentos aplicando sus propias técnicas y siguiendo recetas del restaurante.

### **Planchero**

Es la persona que se encuentra en el área especializada en alimentos a la plancha o a la parrilla como las carnes, pescados, mariscos, verduras entre otros.

### **Mesa fría**

Personas encargadas en el área donde se preparan alimentos fríos como ensaladas, mariscos, postres, entre otros.

## **FODA De Marrecife**

### **Tabla 1**

#### *FODA de Marrecife*

---

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociación con proveedores</li><li>• Alta calidad en relación precio con producto</li><li>• Alta reputación financiera.</li><li>• Amplio menú por la creatividad y destreza que poseen los cocineros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de inversión en el área de publicidad y marketing.</li><li>• Las decisiones no son tomadas a tiempo</li></ul>

---

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de expandirse a diferentes sectores de la ciudad.</li><li>• Alianzas estratégicas</li><li>• Incremento de turismo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios climáticos que afectan a la pesca como el fenómeno del niño</li><li>• La inseguridad actual del país.</li><li>• Impacto en la economía de inversiones por las elecciones presidenciales</li></ul>

---



---

---

## **Fortalezas**

### Amplio menú gracias a la creatividad y destreza que poseen los cocineros

Iván Grain es el propietario del restaurante, es la mente creativa dentro de Marrecife, quien ha ofrecido platos innovadores dentro del menú con el fin de personalizar su marca y atraer clientes por su creatividad además del sabor único de la comida. Esta característica es fundamental dentro de su empresa porque los permite destacar y sobresalir entre la competencia.

### Negociación con proveedores

Actualmente, se requiere de proveedores para construir relaciones de largo plazo, es decir, los proveedores pasan de estar involucrados en procesos transaccionales a estar orientados hacia asociaciones mutuas. Tener vínculos más estrechos con los proveedores nos brinda una ventaja competitiva debido al intercambio de información, trabajamos juntos en el análisis de costos y el desarrollo de productos, lo que reducirá los costos de producción de la empresa y aumentará el margen de ganancia del proveedor, de modo que ambas empresas puedan beneficiarse de esto. Obteniendo beneficios en relaciones comerciales, las relaciones adecuadas con los proveedores garantizan ventajas a largo plazo, incluida la optimización del costo, la calidad y el tiempo de entrega, se considera como gestión de abastecimiento de la empresa. Por su enfoque de integrar proveedores como socios estratégicos, se enfoca en determinados proveedores con quienes desarrollan relaciones de largo plazo para beneficio mutuo, complementando sus habilidades asegurando el compromiso entre ambas partes. Por lo tanto, la gestión de proveedores es parte vital en la gestión de las organizaciones modernas, pues al controlar los insumos se puede garantizar la mejor calidad en la salida, así como la correcta toma de decisiones, además a través de la norma ISO 9000 los compradores buscan asegurar una entrega de calidad. Como base para la toma de decisiones, los productos y servicios deben ser considerados,

seleccionados, evaluados, monitoreados para garantizar su coherencia con los procesos anteriores y el compromiso de entregar productos de calidad (Espinoza, 2018)

### Calidad en relación precio con producto

Cuando se habla de calidad se involucra un conjunto de características de un objeto al que se le da un juicio de valor, el cual lo decide el consumidor de acuerdo a su perspectiva, así como el precio, que es interpretado por el mismo en base a la calidad. Por lo tanto, ofrecer productos de alta calidad crea fidelización de clientes puesto que se sienten atraídos y agradecidos con la empresa por brindarles la calidad que buscan.

### Alta reputación financiera

En cualquier ámbito, una buena imagen ayuda a cubrir necesidades. Tener buena relación con instituciones financieras es indispensable, crear un buen historial crediticio permite tener oportunidades y beneficios porque demuestra lo honrado y responsable que es el cliente con su economía.

Por lo tanto, dentro de los dos enfoques paralelos en los negocios, entre los cuales existe una fuerte correlación directa: el primero busca el crecimiento económico empresarial (aumento de la facturación y mejora de la rentabilidad), el segundo proporciona un crecimiento sostenible y realista (acceso y asignación óptima de los recursos). La imagen financiera de una empresa en el mercado juega un papel fundamental en su crecimiento, y los procesos financieros y la planificación a todos los niveles son los modelos clave para lograr esta imagen (Capazita, 2018)

Ambas partes son beneficiadas, por tener clientes leales y por tener ese recurso en caso de préstamos, inversiones, entre otros.

## **Debilidades**

### Falta de inversión en el área de publicidad y marketing

La publicidad y marketing hoy en día es una herramienta fundamental para que una empresa se dé a conocer de una manera más amplia e innovadora donde pueda atraer la atención de los clientes y el interés de querer conocer nuevos locales, en este

caso Marrecife tiene gran flujo de clientes, por lo que al utilizar el marketing aumentaría aún más sus ganancias y reputación.

### Decisiones no tomadas a tiempo

La toma de decisiones es fundamental dentro de una empresa para llevar un buen desarrollo y cumplir los objetivos que tengan propuestos, sin embargo, al no ser tomadas a tiempo pueden afectar la productividad. Esto puede ocurrir cuando no se ha capacitado al área de toma de decisiones correctamente y no tienen las bases necesarias o en ciertos casos no poseen información, anexos, datos, o algún instrumento que les permita visualizar los movimientos del negocio para poder evitar inconvenientes o corregirlos. También el tiempo que se le dedica a evaluar el funcionamiento de la empresa es indispensable, porque se puede llegar a tomar decisiones precipitadas o de última hora por falta de orden dentro de las actividades. En este caso, el restaurante debe priorizar la comunicación entre ellos y optar por estrategias que les permitan evitar ese tipo de inconvenientes.

### **Oportunidades**

#### Expandirse a diferentes sectores de la ciudad

Tener la oportunidad de expandirse dentro de la ciudad siempre será beneficioso y un logro para una empresa en especial para los restaurantes, además de incrementar los ingresos y reducir costos operativos también permite llegar a nuevos clientes. El restaurante se encuentra realizando investigaciones y análisis respectivos para poder expandirse a zonas estratégicas.

#### Alianzas estratégicas

Debido a la trayectoria del restaurante, posee la capacidad para desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas, es decir trabajar en conjunto y fusionar conocimientos, habilidades, creatividad para que ambas partes sean beneficiadas, además de las ganancias que obtendrían también es una oportunidad para ampliar sus consumidores y tener una buena relación con diferentes entidades (Gómez, 2023)

#### Incremento del turismo

El Ministerio de Turismo ha presentado el Plan Nacional de Promoción y Competitividad para 2023, que también considera varias acciones previstas para el primer trimestre de 2024. Para ello se prevé una inversión de 7,5 millones de dólares. El monto forma parte del presupuesto de inversiones para el período 2022 a 2025, que el Gobierno nacional identificó como US\$ 47,5 millones destinados para cuatro años de administración. El ministro de Turismo, Niels Olsen, informó que Ecuador participó el año pasado en 9 eventos promocionales internacionales y planea participar en 19 eventos internacionales al 2023, incluyendo exposiciones como Fitur, ITB, WTM, Fiexpo, Adventure Elevate, etc., equivalente al número de conferencias. El año pasado asistieron el doble (Ministerio de Turismo, 2023)

Con cada cita, la delegación contará con empresarios y emprendedores nacionales que sumarán más de 150 delegados que ayudarán a presentar al mundo lo mejor de los productos del Ecuador en Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, España, Alemania, entre otros, incluidos Otros. Países de Europa y algunos países de América Latina como Brasil y Argentina. “En ITB Berlín 2023, Ecuador por primera vez estuvo en el top 3 de los mejores stands de la región América Latina y el Caribe”. Otra estrategia de promoción es un roadshow en 2023 en varias ciudades entre ellas Estados Unidos, Canadá, Suiza, Bélgica y Países Bajos, apoyado por más de 50 co-expositores ecuatorianos. Aunque ya está en Ecuador, aún albergará a 12 medios internacionales, 6 de Estados Unidos y 6 de Europa, con el fin de seguir presentando información de Ecuador en medios extranjeros y atraer nuevos turistas potenciales.

Además, se espera fortalecer el sector a través de la capacitación, uno de los pilares para potenciar la competitividad de la industria. Como resultado, este año también se duplicará el número de negocios beneficiados con programas como Emprende Turismo, que brindó apoyo y capacitación a más de 300 empresas del sector en 2022. Asimismo, Bootcamp llegará a más de 2.000 emprendedores, el doble en 2022.

“Nuestra industria se convirtió en 2022 en la tercera fuente de ingresos no petroleros para el país, escalando desde el noveno puesto en el que nos ubicábamos al inicio de esta administración. Trabajando hombro a hombro entre el sector público y privado podemos aspirar a convertirnos en la segunda industria más importante de

exportaciones no petroleras hasta el 2024, y estoy seguro de que lo podemos hacer”. Ecuador, por su parte, será sede de importantes producciones audiovisuales como "Bienvenidos a la Tierra", que Will Smith visitó el año pasado para producir material para el espectáculo.

Comprometido a promover al Ecuador como destino turístico en el mundo, el gobierno nacional continúa restaurando la industria turística del país, proporcionando empleo a más de 600.000 familias y 22.000 empresas, un impulso económico y una herramienta para la conservación y el desarrollo nacional. En 2022 ejecutamos más de \$5 millones para promociones y logramos recuperar aproximadamente el 78% de los pasajeros entrantes internacionales en comparación con 2019 (prepandemia) (Ministerio de Turismo, 2023).

Ecuador lanzó una campaña de turismo virtual para atraer turistas de Estados Unidos, Canadá y Europa con una inversión de 1,85 millones de dólares, dirigida principalmente a personas de mediana edad, con una edad promedio de unos 30 años. El gobierno ecuatoriano anunció el lanzamiento de un proyecto denominado " Time to reset in Ecuador" ("Tiempo de reiniciar en Ecuador"), diseñado para atraer turistas de EE. UU., Canadá, Reino Unido, Alemania y España. La campaña tiene como objetivo posicionar al país como destino turístico y construir una industria más competitiva, ya que creó más de medio millón de empleos y facilitó 52 actividades productivas. este proyecto "está compuesto por 50 micro videos que serán difundidos en redes sociales. Los mercados priorizados son Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Alemania y España", países de los que procede casi la mitad de los turistas que llegan al país (El Economista, 2023)

Las necesidades y actitudes de los turistas han ido cambiando con el tiempo, es así como el viajero del siglo XXI busca destinos donde pueda encontrar experiencias diferentes y aprovechar los sentidos cuando viaja. Esto los impulsa a buscar destinos para apreciar: admirar el paisaje local, degustar la gastronomía local, conocer y en muchos casos participar de las costumbres y tradiciones típicas del lugar. Por eso, es muy importante adaptarse a las nuevas necesidades de los turistas. A nivel micro, además de promover el desarrollo de microempresas relacionadas con la gastronomía local, la gastronomía también puede convertirse en una marca turística de un área

geográfica a través del esfuerzo conjunto de entidades públicas y privadas. A nivel macro, promover oportunidades de inversión y empleo, aumentando así los ingresos económicos (Zambrano, 2020)

Por lo que Marrecife al ser un restaurante reconocido, tiene la facilidad de atraer extranjeros que deseen conocer más sobre la gastronomía ecuatoriana. Y así incrementar el turismo, al ser la mejor manera de conocer un nuevo destino como lo es Ecuador.

## **Amenazas**

### Impacto de las elecciones en la economía de inversiones

El Consejo Nacional Electoral convocó a elecciones presidenciales y legislativas anticipadas luego de que el presidente Guillermo Lasso decretara la muerte cruzada. El exministro de Economía y Finanzas, Fausto Ortiz, dijo en Notimundo A La Carta que esta situación no solo complica los pronósticos de crecimiento económico del país, sino también la inversión extranjera. “son inversiones que se frenan hasta ver lo que pasa”, afirmó y lamentó que, pese a cualquier crisis política, la inversión extranjera en Ecuador ha sido mala en los últimos 20 años. “El promedio de inversión extranjera en Ecuador es 0,7% del PIB”, explicó e insistió en que no se trata de un tema de crisis políticas, sino que existe falta de institucionalidad (NotiMundo, 2023)

Tras oficializarse la decisión de Lasso, el índice de riesgo país de Ecuador subió el 17 de mayo a 1.832 puntos, 59 puntos más que el día anterior a la disolución del parlamento. Este indicador se utiliza para evaluar la capacidad de los países para pagar su deuda externa y medir sus condiciones financieras. Cuanto mayor sea el indicador, más probable es la suspensión de pagos y, además, los bonos externos cayeron de tres a cinco puntos. Según Bloomberg, la plataforma se especializa en economía, “el bono ecuatoriano en dólares a 2030 muestra un retroceso del 6% en el día y cae hasta los USD 48,20”. Un informe de Santander Investment Securities mostró que, a pesar de la situación política, la reducción de los bonos no fue tan pronunciada como los mercados internacionales ya habían previsto inestabilidad en el país. Esto último porque los bonos han caído al iniciarse el juicio político contra Guillermo Lasso.

El informe de Santander Investment Securities también citó preocupaciones entre los inversionistas extranjeros sobre el descontento social que podría provocar la decisión de Russo. Sin embargo, con la Corte Constitucional decidiendo no escuchar una apelación de inconstitucionalidad del decreto Laso, enfrentando la aceptación de algunos partidos políticos y nuevas elecciones previstas para el 10 de mayo, Ecuador y China han firmado un acuerdo comercial que permitirá que los productos ecuatorianos ingresen a los países de Asia. disfrutar de una preferencia arancelaria de hasta el 99%.

Aunque el tratado ha sido firmado, según la ley ecuatoriana, el instrumento debe ser ratificado por la Asamblea Nacional para entrar en vigor y luego debe pasar por el control de la Corte Constitucional. Ahora, ante la ausencia del Congreso, el pacto comercial deberá esperar a que nuevos representantes tomen posesión en octubre. La administración de Russo concluyó recientemente conversaciones con Corea del Sur y está en conversaciones con Canadá (Loaiza, 2023).

Según esto, el analista económico Pablo Lucio Paredes comentó al diario El Universo que la situación es negativa. “(Es) malo porque viviremos en elecciones. (Causa) inseguridad debido a que lo que haga Lasso en los próximos meses (por ejemplo, la reforma tributaria que acaba de lanzar) está sujeto a que la nueva Asamblea lo apruebe o rechace”. También prevé problemas fiscales, ya que no habrá apoyo internacional hasta que se forme un nuevo gobierno, “aunque quizás es la oportunidad para realmente hacer un esfuerzo de reducción de gastos no productivos”. Como suele suceder en la mayoría de los países, esta fase de elecciones significa que la inversión estará en espera hasta que se conozcan los resultados y quiénes estarán a cargo de dirigir la nación andina. Pare porque muchas personas y empresas estarán esperando para hacer nuevas inversiones, grandes o pequeñas.

En cuanto a las exportaciones, el representante de FedEx confirmó que, en cuanto a las empresas no petroleras y no mineras, no ve ningún impacto en el corto plazo, destacando que se espera una desaceleración por el entorno internacional. Las exportaciones no petroleras y no mineras de Ecuador alcanzan alrededor de \$ 18 mil millones en 2022, un aumento del 15% desde 2021, y un crecimiento de solo un dígito en 2023 después de un buen desempeño en 2022. Se espera que enfrente altos costos

de materias primas debido a la posible recesión mundial, la guerra entre Rusia y Ucrania, entre otros.

Por otro lado, Felipe Ribadeneira afirma que “El sector exportador se ha convertido en una fuente extremadamente importante para la inversión, el ingreso de divisas, la generación de empleo, el desarrollo y bienestar en el país, y queremos que siga creciendo”. Esta vez, la aprobación de los dos acuerdos comerciales estará en manos de la Corte Constitucional, ya que, tras la disolución de la legislatura, Guillermo Lasso gobernará a través de decretos de emergencia económica, los cuales serán revisados previamente por el máximo órgano de la Corte Constitucional del Ecuador (Vera & Ledger, 2023).

### La inseguridad actual del país

Según el Portal de Londres de la BBC (2019) en los últimos 20 años América Latina se ha posicionado como una de las regiones más inseguras y violentas del mundo, rivalizando incluso con Medio Oriente y África. Según el portal Quito Diario (2022) el Ministerio del Interior informó que las muertes violentas a nivel nacional se duplicaron de 151 en 2021 a más de 400 en 2022 de 2021 a 2022. Ortega y Pino (2021) al estudiar el impacto social y económico de los factores de riesgo que afectan la seguridad de los ciudadanos en el Ecuador, encontraron que 3 factores contribuyen al aumento de la inseguridad: la pobreza, la desigualdad y el desempleo, que es el primer factor. El rubro con mayor relación directa, seguido del desempleo.

En 2022 solo se ha reformado el Capítulo I de la Ley de Organización de la Seguridad Pública y Nacional. Pero otras partes de la ley no han sido enmendadas a favor de mejorar la seguridad ciudadana. Esto contrasta fuertemente con Naciones Unidas (2015) que establece que los estados están obligados a garantizar el desarrollo económico, social y cultural de sus habitantes. Al observar el comportamiento de ingresos y gastos de las empresas en 2021-2022, se puede encontrar que las ventas de algunas empresas han disminuido debido a la extorsión y otros riesgos criminales, y la inseguridad ha invadido la inversión, lo que limita el desarrollo económico. desarrollo, muy común en los países subdesarrollados.



Aunque para 2022, algunos reguladores han propuesto reformas para reducir los niveles de criminalidad, particularmente aquellos que involucran estructuras organizadas. Se indicó que, tras la revisión de los documentos correspondientes, se constató que no se habían aplicado todos los cambios propuestos en la base jurídica en cuestión. Además, se han incrementado los actos coercitivos como las amenazas de chantaje, afectando el normal funcionamiento de las empresas.

Ante el aumento de la delincuencia en todo el Ecuador, la extorsión obligó a disminuir la actividad empresarial e incluso muchas empresas terminaron cerrando, los empresarios percibían menos ingresos y muchos incluso cambiaron sus prácticas de venta, otras empresas cerraron, esto provocó un aumento del desempleo y no estimular la economía. La tasa de morosidad en el pago de créditos en la industria financiera ha aumentado en los Bancos, primer indicador por aumento de delincuencia esto es extorsión. A pesar de las recomendaciones de protección y seguridad e inversión, los niveles de incumplimiento están aumentando (Fraure, 2023)

La violencia va en incremento y, de continuar, la tasa de homicidios del país llegará a 40 por cada 100.000 habitantes a fines de 2023, lo que lo convertirá en el país más violento de la región. Las estadísticas policiales muestran que se registraron 3.513 asesinatos entre enero y junio de este año, lo que representaría un aumento del 58 por ciento en comparación con 2022. La tasa de homicidios, que ese año era de 26 por cada 100.000 habitantes, ahora llega a 20 por cada 100.000 habitantes y se espera que baje a 40 por cada 100.000 habitantes a finales de año, lo que lo convierte en el país más violento de la región (Mella, 2023)

Esto es una amenaza para los restaurantes debido que deben cerrar el establecimiento más temprano por seguridad y los consumidores evitan ir presencialmente al restaurante, por lo que puede haber menor flujo de clientes.

### Fenómeno del Niño

Industrias como la pesca, el arroz, el azúcar y el banano ya han sido severamente dañadas por la tormenta. La floricultura también advierte que, según los pronósticos oficiales, el fenómeno de El Niño tendrá un fuerte impacto en Ecuador en

los próximos meses, sin embargo, algunos sectores productivos ya comenzaron a sufrir los primeros daños de la fuerte tormenta: producción reducida, retraso de cosechas, escasez en el mercado local e internacional. La producción en destino es baja. Industrias como la pesquera, arroceras, azucarera, bananera y flores han alertado sobre el impacto del fenómeno atmosférico.

La floricultura fue la última industria en hacer sonar las alarmas recientemente. Alejandro Martínez, presidente ejecutivo de la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (Expoflores), explicó que el impacto de El Niño en el sector se debe a la temperatura y prevé dos riesgos: O el rendimiento es pobre o el rendimiento es bajo. De enero a abril, el valor de las exportaciones de la industria de las flores fue de 348 millones de dólares estadounidenses, un aumento de solo el 1 % en comparación con el mismo período de 2022, lo que representa el 4,7 % de las exportaciones no petroleras totales del país, ubicándose en el quinto lugar de exportación más grande.

Por otro lado, para abril de 2023, el 76% de las exportaciones de flores se concentran en rosas, hecho que convierte a Ecuador en el segundo exportador mundial. En general, Martínez, quien también es vicepresidente del Consejo Ecuatoriano de Comercio (CEE), aseguró que se espera que El Niño cause un gran daño económico, por lo que ratificó la necesidad de reservas para recaudar fondos, en lugar de gravar a El Niño. El sector privado será uno de los sectores más afectados por el futuro temporal. Además, dijo que el presidente Guillermo Lasso se comprometió a no tomar ninguna medida que tenga un impacto económico en el desempeño de la empresa.

El dirigente reveló que esta y otras decisiones fueron tomadas en una reunión entre empresarios y el Gobierno donde se presentó un plan para enfrentar El Niño, el cual aseguró está bien estructurado y toma en cuenta varios escenarios. Además, la línea de crédito estará lista para reparación y reconstrucción. Al mismo tiempo, la pesca es la primera industria que se ve afectada por la atmósfera, ya que el calentamiento de los mares reduce las capturas. Bruno Leone, presidente de la Cámara Nacional de Pesca (CNP), dijo que las exportaciones del sector cayeron entre 8% y 9% entre enero y abril debido al calentamiento de las aguas.

Cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador muestran que durante el mismo período las exportaciones de atún y pescado cayeron 32% en valor y 26% en volumen, mientras que las exportaciones de conservas de pescado cayeron 13% en volumen y 2% en divisas. Leone explicó que el 62% de las exportaciones de Ecuador van a Europa, el 20% - 21% van a Sudamérica, otro porcentaje va a EE.UU. y más destinos. Pero si bajan las capturas, baja la producción, "todos estos mercados se verán afectados, el 62 por ciento de lo que exportamos a Europa o lo que exportamos a Sudamérica o lo que exportamos a Estados Unidos podría verse afectado". (Pralhad, C. K., Hamel, G., 1994)

En cuanto al mercado local, productos como el arroz y el azúcar ya sintieron los daños del temporal. La industria arrocera confía en que las lluvias hayan provocado la pérdida de unas 40.000 hectáreas de cultivos, equivalentes al consumo de dos meses. La situación provocó escasez y especulación en junio. El Ministerio de Agricultura y Ganadería anunció que permitiría a la industria arrocera importar productos para abastecer el mercado, pero hasta el momento no se ha concretado la llegada de la gramínea debido a las protestas del sector productor que pretendían garantizar el abastecimiento de arroz. y la siembra final.

En el caso de la industria azucarera, el temporal retrasó más de un mes el inicio de la zafra, ya que se suponía que la temporada comenzaría a principios de junio del año pasado, pero solo Valdez anunció el inicio de la zafra hasta fin de mes. 26. La última semana de junio reflejó esta situación, con oferta irregular en diferentes supermercados y mayor demanda.

Los plátanos también enfrentan una disminución en la producción, aunque las razones no son solo temporales, sino que la escasez de insumos debido a los mayores costos de los fertilizantes y el aumento de la demanda también es uno de los problemas que enfrenta la industria. Eduardo Manrique, presidente de la Asociación de Exportadores de Banano (Asoexpla), aseguró que en los últimos tres o cuatro meses la producción de banano ha disminuido, aunado a la demanda interna y externa existente: "Los ecuatorianos pasamos de consumir 20 kilos per cápita al año, en 2022, a 40 kilos per cápita al año" (Pralhad, C. K., Hamel, G., 1994).

## **Proceso de compras de Marrecife**

**Reconocimiento de una necesidad:** Acorde al dueño y chef principal, revisan que lo que necesitan para las ventas semanales y realizan la solicitud de pedido.

**Control de inventario:** En Marrecife, tienen indicadores para hacer sus compras. Comienzan verificando el stock actual para poder realizar los requerimientos semanales, también cuentan con el indicador de demanda y fechas festivas. Es decir, en feriados, días festivos, cenas programadas, y promociones. Se encargan de abastecerse más de productos.

**Comunicación con el proveedor:** Marrecife, al ser un restaurante con experiencia en el mercado han podido consolidar proveedores fijos. En este caso, ellos no hacen el proceso de licitación o búsqueda de proveedores ya que cuentan con proveedores fijos.

**Recepción del pedido y control de calidad:** Cuando llega el pedido pasa por el filtro del jefe de cocina y dueño del local. Estos tienen parámetros de calidad que tienen que llevar a cabo para poder ser seleccionados. Recordemos que Marrecife tiene como característica principal presentar platos de valor y calidad.

**Pago al proveedor:** Finalmente, el proceso de compra acaba con el pago al proveedor aceptando la mercadería y método de pago.

## **Análisis del proceso de compras**

Realizan compras extras entre semana, esto es una debilidad ya que suelen quedarse sin insumos para la producción del día y eso hace que afecte a la caja por gastos imprevistos.

La falta de un sistema de gestión de compras informatizado podría resultar tener dificultades para rastrear inventarios y optimizar pedidos.

Información inexacta de la cantidad requerida de marisco, ya que sin eso no sabeos con exactitud cuanto vamos a utilizar por receta.

Actualmente, estamos pasando por eventos climáticos que no sabemos cuándo podrán ocurrir en el país. Contemplamos los extremos que pueden afectar la disponibilidad de ciertos ingredientes durante ciertas temporadas. Y esto puede traer

consigo cambios económicos pueden influir en los costos de los ingredientes y afectar los márgenes de beneficio.

Aunque Marrecife es un restaurante bien posicionado, la aparición de nuevos restaurantes o cambios en la oferta gastronómica en la zona podría afectar la demanda y la necesidad de adaptar el menú.

## Cadena de Valor

**Tabla 2**

*Cadena de Valor de Marrecife*

---

<b>CADENA DE VALOR REPRESENTATIVA DEL RESTAURANTE MARRECIFE</b>		
<b>Actividades y costos primarios</b>	Manejo de la cadena de abastecimiento	La materia prima como los mariscos la adquieren de proveedores locales que les llevan directamente al restaurante. Mientras que el pollo y las carnes las compran a Pronaca. Las compras las realizan los lunes y los viernes. Quien se encarga de hacer los pedidos es el dueño Ivan Grain. Todos los demás ingredientes los compran en supermercados como Supermaxi, Comisariato, etc.
	Operaciones	La infraestructura tiene un ambiente amplio y decoración familiar, además está dividida por el área de caja, el baño, y la cocina y dos espacios donde atienden a los comensales.  En el área administrativa están el propietario y el gerente administrativo, además del departamento

---

---

de contabilidad, jefe de sala, jefe de cocina, cocineros, meseros, plancheros y mesa fría.

---

Distribución	Las preparaciones de los platos las realizan al momento dentro del restaurante. Tienen servicio para servirse dentro del establecimiento, para llevar y también a domicilio. Utilizan una compañía de taxis llamada Cablife. Se lo maneja a través de mensajes por WhatsApp o llamadas directas.
--------------	--

---

Ventas y Marketing	Los pagos son en efectivo, transferencia o tarjeta. Respecto al marketing y la publicidad, no tienen personal en esa área.
--------------------	--

---

Servicio	La preparación de la comida se realiza con alimentos frescos y se sirve en el tiempo más breve posible. Los empleados reciben a sus clientes con la mejor actitud siendo amables y atentos.
----------	---

---

<b>Actividades de apoyo y costos</b>	I y D del producto tecnología y desarrollo de sistemas	Respecto a inventarios si cuentan con un sistema, pero no se ha manejado de la manera correcta y requiere actualización.  El propietario se dedica a la creación de nuevos platos  Sus equipos industriales son completos y adecuados para la calidad y el servicio que brindan.
--------------------------------------	--	--

---

Gestión de recursos humanos	La contratación del personal se realiza en base a referidos. Pasan por un periodo de prueba para luego ser seleccionados si cumplen con las
-----------------------------	---

---

---

expectativas del puesto. La nómina de pago la realiza la gerente administrativa.

---

Administración general	El propietario del restaurante y la gerente administrativa son quienes llevan el control de los ingresos y egresos del restaurante.
------------------------	---

Para el área de contabilidad poseen un sistema llamado Contifico.

---

### **Proceso de inventario**

El proceso de inventario es uno de los procesos más importantes en el sistema, ya que este permite comprar lo que está en el sistema y con esto, asegúranos si hay faltantes o sobrantes de artículos.

Se recomienda hacer inventario a menudo tanto como la empresa pueda, ya sea una vez a la semana, una vez al mes, una vez cada trimestre o al menos una vez al año (Medina, 2020)

### **Análisis Del Proceso De Inventario**

El inventario se lo registra de manera manual, en hojas escritas, es decir no se encuentra en un sistema porque no se encuentra habilitado. Por lo que es más fácil que existan errores o confusiones, por lo que no es factible para la magnitud de materia prima que maneja un restaurante como lo es Marrecife, que necesita optimizar tiempo y comprar lo requerido, no más ni menos.

Así mismo, no existe un proceso definido de inventario, no hay una guía, ni un modelo definido de como registrar el inventario, lo que puede causar confusión a los encargados de esta área, y también se pueden saltar detalles o información necesaria porque no hay con que regirse para realizarlo correctamente.

Por último, el inventario se encuentra desactualizado lo que trae como consecuencia la falta de productos, al ser un restaurante en constante movimiento y con gran flujo de clientes al no tener establecido cuanto tienen almacenado, tendrán escasez por lo que se necesitaran compras extras aparte de las que ya se realizan, lo cual no es factible. A su vez, pueden no contar con todas las opciones del menú, lo que va a causar la insatisfacción de los clientes.



## CAPITULO IV

### Propuestas

#### Manual de funciones administrativas

Es un documento que indica cuales son las responsabilidades y tareas determinadas de cada posición o rol dentro de una organización. Este manual incluye la descripción de las funciones, las actividades que deben llevar a cabo los empleados en cada puesto asignado, el organigrama general de la empresa, responsabilidades de cada empleado, requisitos y habilidades necesarias, descripciones de los principales procesos y puestos por funciones.

El objetivo de este manual es brindar claridad sobre lo que se espera de ellos y de sus habilidades dentro de sus puestos de trabajo. Y a su vez ayuda a la eficiencia y a la mejor organización del funcionamiento de la empresa (Euro Innova, 2023)

#### Manual de funciones

##### Tabla 3

*Manual de funciones del propietario*

---

#### Manual de funciones

---

#### Nombre del cargo: Propietario

---

**Línea de autoridad:** Ninguno

**Supervisa:** A cada uno de los empleados

---

#### Misión del Cargo:

---

Planificar, organizar y llevar control de todas las actividades que se realicen en la empresa. Estar preparado para cualquier toma de decisiones o para resolver cualquier

---

---

inconveniente que pueda presentarse con el fin de velar por la correcta gestión del restaurante.

---

**Características y conocimientos:**

---

- Capacidad de negociación
  - Conocimiento en manejo de empresas
  - Facilidad de comunicación
  - Ser una persona íntegra y respetuosa
- 

**Funciones del cargo:**

**Organigrama:**

- Definir los objetivos de la empresa
- Establecer estrategias que promuevan el desarrollo correcto para el establecimiento
- Supervisar el desarrollo de los planes que implementen para cumplir con sus objetivos
- Coordinar las operaciones diarias del restaurante
- Contacto directo con los proveedores para realizar pedidos
- Inspeccionar las actividades de cada uno del empleado



---

**Tabla 4**

*Manual de funciones del Gerente Administrativo*

---

**Manual de funciones**

---

**Nombre del cargo: Gerente Administrativo**

---

---

**Línea de autoridad:** Ninguno

**Supervisa:** A cada uno de los empleados

---

**Misión del Cargo:**

---

Planificar y organizar los servicios administrativos del restaurante, a su vez controlar la gestión de los recursos humanos, y que las actividades contables y logísticas estén funcionando correctamente

---

**Características y conocimientos:**

---

- Ser organizado en su trabajo
  - Capacidad para entrenar a su personal
  - Ser autosuficiente
  - Facilidad de comunicación
  - Ser honesto y respetuoso
- 

**Funciones del cargo:**

- Coordinar las diferentes áreas de la empresa
  - Controlar la gestión de recursos humanos
  - Emitir roles de pago puntuales
  - Supervisar actividades logísticas
  - Inspeccionar que las actividades contables se estén desarrollando correctamente
  - Emitir facturas para los consumidores y proveedores
- 

**Organigrama:**



**Tabla 5**

*Manual de funciones del asistente*

---

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Nombre del cargo: Asistente</b>	
<b>Línea de autoridad:</b>	<b>Gerente Supervisa:</b> Cocineros y meseros administrativo
<b>Misión del Cargo:</b>	
Ser mano derecha de la gerente administrativa, ayudar en cualquier actividad que se requiera. A su vez, supervisar la llegada de los suministros al restaurante.	
<b>características y conocimientos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Organizado</li><li>➤ Tener buena gramática y ortografía</li><li>➤ Responsable</li><li>➤ Buena comunicación</li></ul>	
<b>Funciones del cargo:</b>	<b>Organigrama:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Contestar llamadas, resolver inquietudes.</li><li>➤ Asegurarse de que la materia prima enviada por los proveedores este completa y en buen estado</li><li>➤ Pesar los alimentos que se van a utilizar para luego guardar en las bodegas</li><li>➤ Llevar control de inventario</li></ul>	<pre>graph TD; A[Gerente administrativa] --- B[Asistente];</pre>

---

**Tabla 6**

*Manual de funciones del Departamento de Contabilidad*

---


<b>Manual de funciones</b>	
<b>Nombre del cargo: Departamento de contabilidad</b>	
<b>Línea de autoridad:</b> Propietario	<b>Supervisa:</b> A ninguno
<b>Misión del Cargo:</b>	
Manejar cuidadosamente todas las actividades financieras de la empresa cubriendo las necesidades y requerimientos que posean.	
<b>Características y conocimientos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tener conocimientos avanzados y profesionales sobre contabilidad y auditoria</li><li>➤ Ser puntuales y dedicados en el desarrollo de las actividades</li><li>➤ Facilidad para comunicarse</li><li>➤ Honestidad y respeto</li><li>➤ Tener la capacidad para tomar decisiones</li><li>➤ Ética</li><li>➤ Habilidades matemáticas</li></ul>	
<b>Funciones del cargo:</b>	<b>Organigrama:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Controlar los pagos realizados</li><li>➤ Resguardar y organizar los documentos contables de la empresa</li><li>➤ Tener control de los registros contables</li><li>➤ Elaborar documentos legales</li><li>➤ Manejar los ingresos y egresos de la empresa</li></ul>	<pre>graph TD; Propietario[Propietario] --- Gerente[Gerente administrativa]; Propietario --- Contabilidad[Contabilidad];</pre>

---

**Tabla 7**

*Manual de funciones del jefe de Sala*

---

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Nombre del cargo: jefe de sala</b>	
<b>Línea de autoridad: Propietario</b>	<b>Supervisa: Meseros</b>
<b>Misión del Cargo:</b>	
Planificar y organizar el servicio de mesas, las necesidades de los clientes e inspeccionar el respectivo trabajo en equipo que garantice una experiencia única a los consumidores que visiten el restaurante	
<b>Características y conocimientos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Paciencia y amabilidad</li><li>➤ Facilidad para resolver conflictos</li><li>➤ Ser organizado y responsable</li><li>➤ Comunicación con todo su equipo</li></ul>	
<b>Funciones del cargo:</b>	<b>Organigrama:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mantener impecables las mesas para cada visita</li><li>➤ Recibir a los clientes con la mejor atención posible</li><li>➤ Agendar reservas</li><li>➤ Determinar los turnos de trabajo para los meseros</li><li>➤ Definir procesos que se deben llevar a cabo antes de atender en el restaurante como preparar las mesas,</li></ul>	 <pre>graph TD; A[Jefe de Sala] --- B[Meseros]</pre>

---

---

servicio de limpieza, resultados económicos etc.

- Asesorar al cliente mediante sugerencias del menú

---

## **Tabla 8**

*Manual de funciones de los meseros*

---

### **Manual de funciones**

---

**Nombre del cargo: Meseros**

---

**Línea de autoridad: jefe de sala**

**Supervisa: A ninguno**

---

#### **Misión del Cargo:**

Trabajar en el servicio al cliente brindando la mejor experiencia posible tomando pedidos y sirviendo platos de comida.

---

#### **Características y conocimientos:**

- Amabilidad y paciencia
- Buena memoria
- Ser una persona atenta
- Tener buena actitud y disponibilidad
- Buen manejo del estrés
- Habilidad para realizar más de una tarea al mismo tiempo

---

**Funciones del cargo:**

**Organigrama:**

---

- Tomar ordenes de los platos
- Servir alimentos y bebidas de manera ordenada y adecuada
- Organizar y limpiar las mesas para el servicio
- Gestionar cualquier inquietud, queja, comentario de los clientes.



**Tabla 9**

*Manual de funciones del jefe de cocina*

**Manual de funciones**

**Nombre del cargo: jefe de cocina**

**Línea de autoridad:** Propietario

**Supervisa:** Cocineros, planchero y mesa fría

**Misión del Cargo:**

Supervisar y planificar todos los movimientos dentro de la cocina como la preparación de alimentos y el abastecimiento de suministros

**Características y conocimientos:**

- Creatividad
- Atento a cada movimiento dentro de la cocina
- Adaptabilidad y flexibilidad
- Responsabilidad
- Trabajar en equipo

**Funciones del cargo:**

**Organigrama:**



- Supervisar la cocción y presentación de los platos
- Organizar la entrada y salida de los platos en su respectivo tiempo
- Velar por la calidad de cada plato
- Cuidar la conservación de alimentos
- Controlar el abastecimiento de alimentos, evitar la escasez, siempre estar al pendiente.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad




---

## Tabla 10

*Manual de funciones del cocinero*

---

### Manual de funciones

**Nombre del cargo: Cocinero**

**Línea de autoridad:** jefe de cocineros      **Supervisa:** A ninguno

**Misión del Cargo:**

Seguir las instrucciones de las recetas para la preparación de los diferentes platos mediante la creatividad e innovación.

**Características y conocimientos:**

- Precisión y rapidez para el correcto acabado de los platillos
- Creatividad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Vocación
- Habilidad dentro de la cocina para trabajar bajo presión

- Ser ordenado
- Dominar técnicas de la cocina
- Tener cultura gastronómica

**Funciones del cargo:**

- Preparar los platillos
- Seguir las recetas detalladamente
- Usar los alimentos requeridos, ni más ni menos.

**Organigrama:**



**Tabla 11**

*Manual de funciones del planchero*

**Manual de funciones**

**Nombre del cargo: Planchero**

**Línea de autoridad:** jefe de cocina

**Supervisa:** A ninguno

**Misión del Cargo:**

Preparar todos los alimentos que son a la plancha de manera respectiva y a su tiempo de cocción determinado.

**Características y conocimientos:**

- Comunicación en equipo
- Precisión
- Responsabilidad
- Rapidez

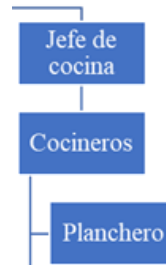
- Estética
- Orden y limpieza en su área de trabajo

---

**Funciones del cargo:**

- Cocción adecuada para los alimentos a la plancha
- Cumplir con los tiempos de entrega
- Mantener su área de trabajo y utensilios limpios
- Conocimiento para manejar planchas y freidoras

**Organigrama:**




---

**Tabla 12**

*Manual de funciones de Mesa fría*

---

**Manual de funciones**

---

**Nombre del cargo: Mesa fría**

---

**Línea de autoridad:** jefe de cocina

**Supervisa:** A ninguno

---

**Misión del Cargo:**

Se encarga de servir alimentos que no necesitan preparación o cocción. Como ensaladas, sánduches, ceviches entre otros.

---

**Características y conocimientos:**

- Dedicación
- Creatividad
- Responsabilidad

- 
- Puntualidad
  - Experiencia en el área respectiva
- 

**Funciones del cargo:**

- Elaborar alimentos que no necesitan cocción
- Satisfacer necesidades de los clientes
- Mantener la limpieza y el orden en el área de mesa fría
- Asegurar el abastecimiento y la calidad para la preparación de los alimentos

**Organigrama:**



---

### **Propuestas de compras y de inventario para el restaurante Marrecife**

La mejora en el área de compras puede tener un impacto significativo en la eficiencia operativa y en la calidad de los productos ofrecidos por el Restaurante Marrecife. Esta propuesta se centra en optimizar el proceso de compras, desde la selección de proveedores hasta la gestión de inventario, con el objetivo de reducir costos, mejorar la calidad y fortalecer las relaciones con los proveedores.

Respecto a los proveedores actuales han demostrado cumplimiento con la entrega, en cantidades y calidad por lo que se recomienda continuar con ellos. Sin embargo, para poder tener un sistema de abastecimiento real se debe coincidir con el presupuesto de ventas, respecto a lo que se espera vender, en base a eso hacer las compras.

La propuesta de compras es que sean 1 vez a la semana, los lunes con el fin de que duren hasta la siguiente semana.

Se recomienda la determinación y la elaboración de recetas de cada uno de los platos para poder estimar la cantidad de producto que la empresa debería comprar semanalmente.

A su vez se sugiere implementar un área de marketing y de publicidad, para darle movimiento a las redes sociales de la empresa, puesto que es el medio más importante hoy en día y les permitirá tener una mejor imagen digital e incluso llegar a nuevos clientes.

### **Presupuesto de ventas**

El propósito de este pronóstico ayuda a conocer cuántos platos se irán elaborando semanalmente

A continuación, detallaremos un ejemplo del presupuesto de ventas semanal. En base a este ejemplo de presupuesto de ventas, se procede a realizar las compras de productos considerando el inventario.

**Tabla 13**

*Presupuesto de ventas semanal*

<b>Producto</b>	<b>Cantidad de platos</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total de Ventas</b>
Picudo apanado	100	\$ 13,50	\$ 1.350,00
Cazuela de pescado	80	\$ 11,00	\$ 880,00
Ceviche de picudo	95	\$ 10,50	\$ 997,50
<b>TOTAL DE VENTAS</b>			<b>\$ 3.227,50</b>

Establecer niveles de inventario adecuados, considerar los costos de almacenamiento y oportunidad, y optimizar la rotación de inventario.

Es importante tener en cuenta que un pronóstico de ventas desempeña un papel fundamental en la administración y la planificación de un negocio. Ofrece datos esenciales acerca de las proyecciones de ingresos que se esperan en el futuro.

El propósito de este pronóstico es para ayudarnos a conocer cuántos platos se van a ir vendiendo semanalmente.

Posteriormente también se propone la estandarización de recetas, lo que va a permitir combinar el presupuesto de ventas con las recetas para poder llegar a una cantidad de compras que se realizaran semanalmente.

### **Importancia de la estandarización de recetas**

- Poder conocer la cantidad de producto requerido por cada plato
- Estandarizar la cantidad de producto
- Controlar los costos de producción
- Mantener la calidad de cada plato que se ofrece

Esto evitaría que los cocineros utilicen más producto de lo requerido en la receta.

### **Ejecución De La Estrategia**

Marrecife cuenta con objetivos, pero estos no estratégicos y poco centralizados, por cual no poseen indicadores, ni metas responsables para alcanzar los objetivos.

La presente propuesta estratégica plantea un objetivo estratégico para la estandarización de recetas, la estructura organizacional, y la comunicación interna y externa del restaurante Marrecife.

## Tabla 14

### Receta de ceviche de picudo

Costo de Receta																						
<b>RESULTADOS</b>																						
Receta:	Ceviche de picudo																					
Rendimiento en porciones:	1																					
Fecha de elaboración:	12/8/2022																					
Comentarios:																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>COSTO DE ELABORACIÓN</td> <td>\$ 4,21</td> </tr> <tr> <td>PORCIONES</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>COSTO UNITARIO</td> <td>\$ 4,20</td> </tr> <tr> <td>% DE GANANCIA</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>PRECIO</td> <td>\$ 10,50</td> </tr> <tr> <td>IVA</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>PRECIO DE VENTA + IVA</td> <td>\$ 11,76</td> </tr> <tr> <td>GANANCIA</td> <td>\$ 6,30</td> </tr> </table>							COSTO DE ELABORACIÓN	\$ 4,21	PORCIONES	1	COSTO UNITARIO	\$ 4,20	% DE GANANCIA	60%	PRECIO	\$ 10,50	IVA	12%	PRECIO DE VENTA + IVA	\$ 11,76	GANANCIA	\$ 6,30
COSTO DE ELABORACIÓN	\$ 4,21																					
PORCIONES	1																					
COSTO UNITARIO	\$ 4,20																					
% DE GANANCIA	60%																					
PRECIO	\$ 10,50																					
IVA	12%																					
PRECIO DE VENTA + IVA	\$ 11,76																					
GANANCIA	\$ 6,30																					
<b>INSUMOS</b>																						
						<b>TOTAL COSTO</b>	<b>\$ 4,21</b>															
INGREDIENTE	PRESENTACIÓN			UTILIZADA EN RECETA		COSTO EN RECETA																
	COSTO	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDAD																	
Pescado	\$ 4,00	1	Lbs	0,24	Unid.	\$ 0,96																
Limon	\$ 0,10	2	Unid.	0,16	Unid.	\$ 0,01																
Tomate	\$ 0,10	1	Unid.	0,15	Unid.	\$ 0,02																
Cebolla	\$ 0,10	1	Unid.	0,15	Unid.	\$ 0,02																
Cilantro	\$ 0,10	1	Unid.	0,15	Unid.	\$ 0,02																
Aceite	\$ 1,60	1	Unid.	2,00	Unid.	\$ 3,20																

En este costo de receta escogimos el plato más comprado por los comensales de Marrecife, que es el ceviche de picudo. Al estandarizar este plato, podemos ver que las ganancias son de un 60% bajo el total de costo de \$4,21 dándonos una ganancia de \$6,30 sin contar IVA de este plato.

Esta estandarización de receta ayudaría a Marrecife en la toma de decisiones respecto a compras. Igualmente, en esa misma línea nos llevaría a inventarios. En base a los presupuestos de ventas con la estandarización de recetas más el manejo y actualización respectivo de su sistema, podrán tener más exactitud para realizar las compras y abastecerse correctamente sin que hagan falta productos durante la semana.

En el proceso de inventario, sabemos que en Marrecife, hacen compras semanalmente y sus bodegas con secas y frías. Dichas bodegas están divididas en materia prima, productos secundarios y abastos. En bodega fría están los pescados, pulpos, camarones, etc. Agregando que, en bodega seca, almacenan los otros productos como

pollo, carnes, vegetales, esencias, frutas, bebidas, y todo lo que se tenga que mantener fresco y no congelado.

Como propuesta tenemos que pueden capacitar a un trabajador del restaurante y guiarlo a:

- Inventario físico. Este puede tener soporte con las órdenes de compra que se hacen y así tener el control.
- Clasificar los productos de manera en que su porcentaje de consumo es mayor:

**Insumos A:** son los que componen al menos 70 por ciento del valor total en dinero de tu materia prima.

**Insumos B:** aproximadamente el 20 por ciento del valor total.

**Insumos C:** representan el 10 por ciento restante.

- Lleva una lista de las entradas y salidas.  
Cada que se haya clasificado el inventario, se puede empezar a llevar una lista de las entradas y salidas del almacén en el momento en que suceden.

**Entradas:** Pueden ser las compras adicionales o los trasposos que llegan a tu restaurante desde otras sucursales (en el caso de que cuentes con estas).

**Salidas:** Corresponden directamente a las ventas o bien.

- Definir con qué frecuencia se hará la revisión del inventario

Consideramos que en este caso podríamos utilizar el sistema ABC, es recomendable realizarlo de la siguiente manera:



**Tabla 15**

*Sistema ABC*

<b>INSUMO A</b>	<b>INSUMO B</b>	<b>INSUMO C</b>
Insumo 70%	Insumo 20%	Insumo 10%
Se deberá hacer la contabilización diariamente.	Puede ser contabilizado pasando un día. Ej.: Vegetales.	Son contabilizados quincenal o mensualmente. Ej.: Aderezos, especias.
Ej.: pescado, camarón, pulpo, cangrejo, concha.		

- Determina máximos y mínimos de stock

Con información histórica que se atrae de la gestión del inventario se puede determinar la cantidad mínima y máxima de producto que debas tener disponible para garantizar una operación con éxito y evitar acumular un exceso en gastos de almacenamiento, pero manteniendo lo suficiente para prevenir para la siguiente demanda.

- Uso de tecnologías para optimizar el control y evitar pérdidas

Si bien queremos optimizar procesos y reducir costos podemos utilizar el paquete ofimático que ofrece Google G Suite (Workspace) para empresas. Este paquete no tiene costo, por lo que sería ideal para establecer un sistema y tener control de las operaciones que se detallan en Marrecife.

Esto es muy beneficioso, ya que Google tiene opción de compartir con, y el archivo que sería la futura base, pueden acceder los jefes supervisando para saber el status actual de la mercadería que llega semanalmente (Soft Restaurant, 2020).

Con el objetivo de satisfacer los frentes de mejora mencionados, se proponen además las siguientes optimizaciones:

un reporte de proveedores que permita conocer su desempeño utilizando el número de pedidos realizado, el número de pedidos no satisfactorios, el costo total y el tiempo de entrega; y un reporte de pedidos donde se registren los tiempos internos del pedido, su efectividad, la cantidad y el costo total de los insumos solicitados.

Adicionalmente, para mejorar el control en el proceso de compras se propone el uso de tres KPI (*key performance indicators*):

- Eficiencia: determina la rentabilidad y qué tan costo-efectiva ha sido la inversión en las compras.

$$ROI \text{ de compras} = \frac{\text{Ahorros anuales en costos}}{\text{Costos totales de compras}}$$

- Cumplimiento de pedidos: determina cuántas veces se ha entregado lo que se les ha

solicitado a los proveedores.

$$CP\% = \frac{\text{Pedidos sin errores}}{\text{total de pedidos}} \times 100\%$$

- Tasa de pedidos de emergencia: representa el porcentaje de compras que hubo que hacer

para evitar el desabastecimiento en un restaurante.

$$PE \% = \frac{\text{Pedidos de emergencia}}{\text{Total de pedidos}} \times 100 \%$$

Al controlar los anteriores indicadores se mejoran los ahorros en los costos y el plan de compras, se reducen los riesgos relacionados con los proveedores y se asegura la continuidad del Grupo en el tiempo. (KissFlow, 2022)

KissFlow. (12 de mayo de 2022). *11 essential procurement KPIs you can't ignore*. <https://kissflow.com/procurement/procurement-kpis/>

### **Políticas del control físico de inventarios**

- El levantamiento físico se lo realizará mensualmente.

- Durante la toma física se interrumpirán todas las transacciones de bodega en el sistema contable.
- En la toma de inventario de fin de año se deberá realizar el conteo de absolutamente todos los artículos.
- En caso de existir algún faltante el departamento responsable será la bodega.
- En la toma del inventario todo el personal relacionado directamente con el mismo, no puede participar de él.

### **Procedimientos de la toma física de inventarios**

- El Gerente General da la orden de interrumpir las actividades que tengan relación con el movimiento de las mercaderías.
- El Gerente General designa grupos para la toma física del inventario, dentro del personal involucrado no se encontrará el departamento de bodega.
- Contabilidad al recibir esta disposición por parte del Gerente General procede a imprimir un reporte de los productos que existen dentro del restaurante.
- El personal designado procederá a realizar el conteo de la mercadería que se les ha designado registrando las cantidades encontradas y colocando todas las observaciones.
- Al finalizar la toma física los responsables se encargarán de ubicar la mercadería en el lugar correspondiente.
- Los responsables firman el reporte de inventarios y entregan al Departamento de Contabilidad.
- Contabilidad compara la información del reporte de la toma física de inventarios y los saldos contables.
- Si contabilidad encuentra diferencias en los saldos de algún artículo solicita que se realice un recuento de estos artículos o productos.

- Si se mantienen las diferencias Contabilidad comunica a la Gerencia General señalando las novedades.
- Una vez que el Gerente General conoce las observaciones da la autorización a Contabilidad para que realice las acciones pertinentes.
- Contabilidad procede a realizar los asientos contables pertinentes debidamente autorizados.

## **CONCLUSIONES**

En resumen, a lo largo de este trabajo de investigación pudimos analizar el sistema de administración aplicado en Marrecife, que, aunque los procesos están sucediendo de una manera estable, se puede optimizar, mejorar y estandarizar los procesos de manera en que se pueda agilizar, sea mayor la eficiencia.

Uno de nuestros objetivos era determinar los sistemas que aumenten los costos y no agreguen marca, y en efecto pudimos visualizarlos, analizarlos y presentar una propuesta de mejora.

Considerando que una empresa eficiente debe tener una estructura organizacional que este alineada con sus necesidades y objetivos, hemos realizado las propuestas para Marrecife con el objetivo de organizar de mejor forma sus actividades y sus procesos para lograr la superación de las expectativas de todos sus clientes.

## **RECOMENDACIONES**

Dar a conocer a los trabajadores los objetivos y metas propuestas para poder lograrlas y desarrollarlas adecuadamente.

Implementar las propuestas dentro de lo más breve posible, como la estandarización de recetas, el manual administrativo.

Realizar análisis constantes para verificar el funcionamiento de las propuestas y si es necesario, realizar cambios, proponerlos.

## BIBLIOGRAFÍA

- BBC. (2019). *BBC*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/topics/cdr56g852wkt>
- Belmar, J. (2008 ). *La revolucion del autoservicio* . Obtenido de <http://www.tynmagazine.com/1983-La-revolucion-del-autoservicio.note.aspx>
- Boeder, M., & Karsch, T. (2015). *Ecuador Explorer*. Obtenido de La ciudad de Guayaquil: <https://www.ecuadorexplorer.com/es/html/la-ciudad-de-guayaquil.html>
- Brech, E. (1945). *The making of scientific management*.
- Cámara de Industria y Comercio Alemana. (2022). *Cámara de Industria y Comercio Alemana*. Obtenido de Información sobre Ecuador: <https://ecuador.ahk.de/es/infoteca/translate-to-espanol-informationen-ecuador>
- Cámara de Pesquería. (2022). *Cámara de Pesquería*. Obtenido de Cámara de Pesquería: <https://camaradepesqueria.ec/exportaciones-pesqueras-enero-octubre-2022/#:~:text=C%C3%A1mara%20Nacional%20de%20Pesquer%C3%ADa,interanual%20fue%20del%202020%209.4%25>.
- Capazita*. (2018). Obtenido de La importancia de una buena imagen financiera: <https://www.capazita.com/2018/07/31/imagen-financiera/>
- Certus*. (2021). Obtenido de <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-proceso-administrativo/>
- Climate Data. (2023). *Climate Data*. Obtenido de Climate Data: <https://es.climate-data.org/america-del-sur/ecuador/provincia-del-guayas/guayaquil-2962/>

- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive position*. Cambridge University Press.
- El Economista. (8 de Agosto de 2023). *El Economista*. Obtenido de Ecuador lanza campaña turística virtual para atraer visitantes de EUA, Canadá y Europa: <https://www.eleconomista.net/actualidad/Ecuador-lanza-campana-turistica-virtual-para-atraer-visitantes-de-EUA-Canada-y-Europa-20230808-0037.html>
- Espinoza, C. (2018). *Repositorio UCSG*. Obtenido de Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras.: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11016>
- Euro Innova. (2023). *Euro Innova*. Obtenido de Conoce qué es un manual de funciones: <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-un-manual-de-funciones#:~:text=Es%20un%20documento%20que%20facilita,la%20organizacion%20eficaz%20del%20trabajo>.
- Fraure, A. (8 de Mayo de 2023). *Repositorio PUCESE*. Obtenido de Afectaciones financieras en negocios de la ciudad de Esmeraldas debido a los niveles delincuenciales: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/3427>
- Gómez, S. (5 de Abril de 2023). *Bee Digital*. Obtenido de Ventajas de las alianzas estratégicas: <https://www.beedigital.es/marketing/ventajas-de-las-alianzas-estrategicas/>
- Hernández, J. (2015). *TripAdvisor*. Obtenido de TripAdvisor: [https://www.tripadvisor.co/ShowUserReviews-g303845-d3419819-r749325945-Marrecife\\_Marisqueria-Guayaquil\\_Guayas\\_Province.html](https://www.tripadvisor.co/ShowUserReviews-g303845-d3419819-r749325945-Marrecife_Marisqueria-Guayaquil_Guayas_Province.html)
- INEC. (2023). *INEC*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-boletin-publica-calendario-estadistico-2023/>
- Instituto Agi. (Enero de 27 de 2022). *Instituto Agi*. Obtenido de Lean Thinking. 5 principios de Lean.: <https://www.institutoagile.com/post/lean-thinking-5-principios-de-lean>



- Instituto Nacional de Aprendizaje. (2022). *Instituto Nacional de Aprendizaje*. Obtenido de Presupuestos de ventas: [https://www.inapide.ac.cr/pluginfile.php/18768/mod\\_resource/content/6/p.html](https://www.inapide.ac.cr/pluginfile.php/18768/mod_resource/content/6/p.html)
- ISO. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>
- Jimenez, J., & Franco, G. (2017). *Manual de procedimientos administrativos para el restaurante "Exacto", en Guayaquil Año 2016*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16869/1/MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20ADMINISTRATIVOS%20PARA%20EL%20RESTAURANTE%20%e2%80%9cEXACTO%e2%80%9d%2c%20EN%20GUAYAQUIL%20A%c3%91O%202016.pdf>
- K, K. P. (2006). En *Dirección de Marketing*. Pearson Educacion.
- Kotler. (9 de Agosto de 2006). Obtenido de Abades Triana: <https://abadestriana.com/los-restaurantes-su-origen-e-historia/>
- L., V. (2014). *Operations Management (Cursado MBA) Universidad de Palermo*. Buenos Aires, Argentina.
- Loaiza, Y. (19 de Mayo de 2023). *InfoBae*. Obtenido de Cómo reaccionaron la economía y el comercio de Ecuador tras la decisión de Guillermo Lasso de llamar a elecciones anticipadas: <https://www.infobae.com/america/america-latina/2023/05/19/como-reaccionaron-la-economia-y-el-comercio-de-ecuador-tras-la-decision-de-guillermo-lasso-de-llamar-a-elecciones-anticipadas/>
- Marrecife. (2023). *Marrecife*. Obtenido de Marrecife: <https://www.marrecife.com/index.htm>
- Martini, A. (2007). *Escuela Argentina de Negocios*. Obtenido de Ingeniería de menú : método de optimización para la operación gastronómica: <https://repositorio.ean.edu.ar/pergamo/documento.php?ui=1&recno=57201&id=PERGAMO.1.57201>

- Medina, F. (2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Inventarios: concepto y tipos: <https://www.gestiopolis.com/inventarios-concepto-y-tipos/>
- Mella, C. (10 de Julio de 2023). *El País*. Obtenido de La inseguridad en Ecuador escala a niveles históricos y se impone como prioridad del próximo Gobierno: <https://elpais.com/internacional/2023-07-10/la-inseguridad-en-ecuador-escala-a-niveles-historicos-y-se-impone-como-prioridad-del-proximo-gobierno.html>
- Ministerio de Turismo. (19 de Julio de 2023). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/miles-de-comensales-de-todo-el-mundo-descubrieron-la-espectacular-gastronomia-ecuatoriana-en-el-national-geographic-traveller-food-festival-2023/>
- Ministerio del Turismo. (2014). *Ministerio del Turismo*. Obtenido de Resumen 2014: Turismo ecuatoriano, en su mejor momento: <https://www.turismo.gob.ec/resumen-2014-turismo-ecuadoriano-en-su-mejor-momento/>
- Narayanan A., P. A. (2012). Obtenido de [http://www.mckinsey.com/insights/innovation/designing\\_products\\_for\\_value](http://www.mckinsey.com/insights/innovation/designing_products_for_value)
- NotiMundo. (19 de Mayo de 2023). *NotiMundo*. Obtenido de Elecciones anticipadas “dificultan las proyecciones de inversión extranjera”, según exministro de Economía y Finanzas: <https://notimundo.com.ec/elecciones-anticipadas-dificultan-las-proyecciones-de-inversion-extranjera-segun-exministro-de-economia-y-finanzas/>
- Ortega, K., & Pino, S. (2021). Impacto social y económico de los factores de riesgo que. *Revista Espacios*. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a21v42n21/a21v42n21p04.pdf>
- Porter. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*,. New York, USA: The Free. Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR: <http://repositorio.puce.edu.ec:80/handle/22000/15988>

Prahalad, C. K., Hamel, G. (3 de Julio de 1994). *Competing for the Future*. *Harvard Business School Press*. Obtenido de Pese a que oficialmente no ha llegado a Ecuador, El Niño ya pasa factura a sectores productivos: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>

*Propuesta*. (2013). Obtenido de <https://definicion.de/propuesta/>

Quito Diario. (2022). *Quito Diario*. Obtenido de Quito Diario: <https://www.elcomercio.com/>

Restaurante Sando. (2013). *Restaurante Sando*. Obtenido de Restaurante Sando: <https://restaurantesando.es/>

Reyes, E. (7 de Septiembre de 2017). *Emprendedor Inteligente*. Obtenido de Pronóstico de ventas: Ejemplos resueltos: [https://www.emprendedorinteligente.com/pronostico-de-ventas/#google\\_vignette](https://www.emprendedorinteligente.com/pronostico-de-ventas/#google_vignette)

Reyes, E. (7 de Septiembre de 2019). *Emprendedor Inteligente*. Obtenido de Pronóstico de ventas: Ejemplos resueltos: [https://www.emprendedorinteligente.com/pronostico-de-ventas/#google\\_vignette](https://www.emprendedorinteligente.com/pronostico-de-ventas/#google_vignette)

Soft Restaurant. (05 de Noviembre de 2020). *Soft Restaurant*. Obtenido de Cómo llevar el control de inventarios de un restaurante: <https://softrestaurant.com/blog-restauranero/como-llevar-el-control-de-inventarios-en-un-restaurante>

Thompson, I. (2006). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Thompson, I. (2009). *Tipos de organigramas*. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55140673/organigrama-libre.pdf?1511914829=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganigrama.pdf&Expires=1688150781&Signature=GSsHeA9n->

C0BflspHXMB~qdUFXiTdAb4N1a0wSEmajPOklsH9PnnGE4BvmgxncGtC  
a7JIWHzb2r3wib

Trip Advisor. (2023). *Trip Advisor*. Obtenido de Trip Advisor:  
[https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g303845-c33-  
Guayaquil\\_Guayas\\_Province.html](https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g303845-c33-Guayaquil_Guayas_Province.html)

Vera, N., & Ledger, G. (17 de Mayo de 2023). *América Economía*. Obtenido de Crisis  
política en Ecuador: ¿Qué impacto tendrá en la economía del país?:  
[http://www.americaeconomia.com/economia-y-mercados-politica/crisis-  
politica-en-ecuador-que-impacto-tendra-en-la-economia-del-pais](http://www.americaeconomia.com/economia-y-mercados-politica/crisis-politica-en-ecuador-que-impacto-tendra-en-la-economia-del-pais)

Zambrano, J. (2020). *Repositorio Dspace Gastronomía como fuente de desarrollo  
turístico y cultural de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Gastronomía como  
fuente de desarrollo turístico y cultural de la ciudad de Guayaquil:  
<http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1292>



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Chagerben Dueñas, Rosanna Fiorella** con C.C: #0955817697 y **López Loor, Nicole** con C.C:# 0954471900 autores del trabajo de integración curricular **Propuesta de mejora de los procesos administrativos del restaurante Marrecife**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de integración curricular para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de integración curricular, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **4 de septiembre de 2023**

f. \_\_\_\_\_

**Chagerben Dueñas, Rosanna Fiorella**

C.C: 0955817697

f. \_\_\_\_\_

**López Loor, Nicole**

C.C: 0954471900



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Propuesta de mejora de los procesos administrativos del restaurante Marrecife.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Chagerben Dueñas Rosanna Fiorella López Loor Nicole		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Santillán Pesantes, Jaime Antonio		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Negocios Internacionales		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Negocios Internacionales		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	4 de septiembre de 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	75
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Área administrativa, área de compras. Área de abastecimiento.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Administración, inventario, compras, sistema esbelto, tecnología, gestión de procesos.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>	<p>La presente tesis investiga los factores que influyen en desempeño laboral de Marrecife. El estudio se llevó a cabo a través de una investigación de campo en la que se recopilaron datos con ayuda de los dueños de Marrecife y sus trabajadores. Los resultados resaltan la importancia de varios componentes que afectan de manera directa e indirecta la administración del restaurante. No obstante, la atención y calidad que ofrece Marrecife a sus comensales hace que estos factores puedan mejorar y lograr el éxito de sus platos. Recordemos que Marrecife tiene una gran aceptación de los clientes ecuatorianos y extranjeros. En resumen, esta tesis ofrece una visión más amplia de estos factores que contribuyen al éxito de optimizar procesos en el restaurante. Proporciona información valiosa para los propietarios, así para la población que está interesada en mejorar procesos y mantener competitivos y atractivos para los clientes que están en un constante cambio.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 969638461 +593 991966310	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:fiorellachagerben4@gmail.com">fiorellachagerben4@gmail.com</a> <a href="mailto:nicole-lopez99@hotmail.com">nicole-lopez99@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UIC):</b>	<b>Nombre:</b> Román Bermeo, Cynthia Lizbeth <b>Teléfono:</b> +593-984228698 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			