



ESCUELA DE GASTRONOMÍA

GUÍA DE ESTRATEGIAS PARA LA APERTURA DE RESTAURANTES EN LA
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

EDISON FRANCISCO CADENA LANDETA

AÑO

2020



ESCUELA DE GASTRONOMÍA

GUÍA DE ESTRATEGIAS PARA APERTURA DE RESTAURANTES EN LA
CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciado en Gastronomía

Profesor Guía
Chef Omar Barreno

Autor
Edison Francisco Cadena Landeta

Año
2020

DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, **Guía de estrategias para apertura de restaurantes en la ciudad de Quito**, a través de reuniones periódicas con el estudiante **Edison Francisco Cadena Landeta**, en el semestre **2020-20**, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Juan Omar Barreno

1712751997

DECLARACIÓN DE PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, **Guía de estrategias para apertura de restaurantes en la ciudad de Quito**, de Edison Francisco Cadena Landeta, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Sebastián Daniel Barros Cale

1712547346

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping letters and lines, positioned centrally on the page.

Edison Francisco Cadena Landeta

1719904334

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios y a la Virgen Dolorosa, quienes han estado siempre protegiéndome en cada decisión que he tomado y dándome fuerzas para no claudicar. A mis pilares, mis ejemplos a seguir, mis padres, quienes con amor y paciencia han sabido aconsejarme y darme los valores necesarios para saber defenderme en la vida. Consuelito, Luis, mi familia quienes nunca dudaron en apoyarme para seguir esta hermosa carrera que hoy culmino, muchas fueron las dificultades, pero ninguna más grande que nuestra unión, de todo corazón gracias.

No puedo olvidarme tampoco de mis tres grandes amigos que me regalo la vida, negro, javicho, fer, han estado en momentos de alegría y de tristeza. Para finalizar, agradecer a tres ángeles que velan por mí desde el cielo. Papito Paco, siempre fue mi primer pensamiento para sacar fuerzas y nunca rendirme, este título es para usted.

RESUMEN

Dentro de la siguiente investigación tendremos un análisis de todos los aspectos legales y contables que se deben tomar en cuenta al querer incursionar en el tema de la restauración. Todo resumido en un guía en donde se encontrarán paso a paso lo que se necesita para poder aperturar de manera legal un restaurante, además de ciertos puntos importantes en la parte contable.

Este proyecto es el resultado de investigaciones con métodos analíticos y científicos, mediante los cuales se obtuvo abundante información, que luego de canalizarla de la mejor manera nos llevó a generar resúmenes con las partes más importantes y que serán de interés del lector. De igual manera se realizó una investigación cualitativa, mediante entrevistas a personas que ya poseen un restaurante y por ende la experiencia para explicarnos todo lo que necesitaron para comenzar.

De igual manera con las entrevistas a los propietarios de los establecimientos, se pudo recabar errores que cometieron al inicio, mismos que en esta guía se encuentran presentes para ayudar a que quien comienza no los vuelva a cometer y se puedan apoyar en dudas que les nazca en el proceso de ir avanzando hacia la apertura de su restaurante.

ABSTRACT

Within the following investigation we will have an analysis of all the legal and accounting aspects that must be taken into account when wanting to venture into the subject of restoration. All summarized in a guide where you will find step by step what is needed to be able to legally open a restaurant, in addition to certain important points in the accounting part.

This project is the result of investigations with analytical and scientific methods, through which abundant information was obtained, which after channeling it in the best way led us to generate summaries with the most important parts and that will be of interest to the reader. Similarly, a qualitative research was carried out, through interviews with people who already own a restaurant and therefore the experience to explain everything they needed to get started.

In the same way, with the interviews with the owners of the establishments, it was possible to collect errors that they made at the beginning, which are present in this guide to help those who start not to commit them again and can lean on doubts that arise. in the process of moving towards opening your restaurant.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Objetivo General	2
Objetivos Específicos:	2
Metodología de Investigación	2
Capítulo I.....	5
Marco Teórico.	5
1. Receta estándar.....	5
1.1.1 Estandarización	5
1.1.2 Definición.....	6
1.1.3 Contenido	8
1.1.4 Food cost.....	10
1.1.5 PVP (Precio de venta al público).....	11
2. Control de compras e importancia de proveedores.....	12
1.1.6 Gestión de Compras.....	12
1.1.7 Proveedores.....	17
3. Control de costos dentro del establecimiento.....	18
4. Tipos y pasos del servicio.....	22
1.1.8 Tipos de servicio.....	22
1.1.9 Pasos del servicio.....	24
5. Fidelización del cliente.....	26
1.1.10 Atención al cliente.....	26
Capítulo II.....	29
2. Diagnóstico.....	29
6. Propuesta Metodológica.....	29
2.1.1 Zona de estudio.....	29
2.1.2 Grupos de estudio.....	29
7. Metodología de la Investigación.....	30

8.	Diseño de instrumentos de investigación.	31
2.1.3	Preguntas para propietarios de los restaurantes.	31
9.	Presentación de Resultados.....	32
2.1.4	Resultados de Entrevistas.	32
CAPITULO III		46
Propuesta		46
3. GUÍA DE ESTRATEGIAS PARA APERTURA DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE QUITO		46
10.	Elementos del manual.....	46
11.	Portada.....	47
12.	Reseña Histórica de la República del Salvador.....	47
13.	Introducción.....	48
14.	Objetivo de la guía.	50
15.	Receta estándar.....	50
16.	Control de compras e importancia de los proveedores,	50
17.	Control de costos dentro del establecimiento.	51
18.	Tipos y pasos del servicio.	51
19.	Fidelización del cliente.	51
20.	Bibliografía que se usó para realizar esta guía.....	51
4.	Conclusiones y Recomendaciones:	53
21.	Conclusiones:.....	53
22.	Recomendaciones:.....	54
Referencias.		55
ANEXOS.		61

Introducción.

La importancia de este proyecto radica en la concientización al momento de realizar la inversión en un restaurante de gama media alta, ya que en ocasiones no saben qué camino seguir y solo se dejan llevar por impulsos, esto debido a que las personas que lideran estos emprendimientos no poseen inteligencia emocional, es decir no es madura en el pensamiento, no es metódica; ya que el centro de un negocio es el ser humano, así su líder debe tener conocimientos psicológicos de madurez, habilidades técnicas y emocionales; posteriormente se complementará con las oportunidades que brinde el entorno, dicho líder debe ser perseverante, disciplinado. (Bino, 2016) Dichos impulsos dan resultado tan solo en un 20% de locales aperturados, ya que el 80% fracasan, son datos que están registrados en la cámara de comercio (2015), donde también se encuentra registrado que dichos restaurantes cierran en menos de un trimestre de aperturado. (Quito, 2015)

En este proyecto se dará a conocer las constantes de este 20% de restaurantes que llegan a mantenerse, las estrategias de éxito que tuvieron al iniciar sus emprendimientos, tanto en lo económico como en lo legal. Todo esto se involucra con no poseer un plan de inversión, y al comenzar de manera empírica no calculan bien sus costos y gastos, su endeudamiento es mayor a sus ingresos. Además, no tienen en cuenta la relación entre sus gastos y el ticket promedio que van a manejar. (Torres, 2013)

Así como que trámites se realizan en el municipio para legalizar el mismo, que obligaciones deben tener con sus empleados, los impuestos que se dan alrededor del mismo. Toda esta información se la detallará en el desarrollo de este proyecto sustentados en la encuesta de hoteles y restaurantes realizada por el INEC en el 2015. Mediante la página del INEC también se puede conocer que con 70% lo que más difícil se les hizo es conocer todas las normas que deben cumplir para evitar acciones legales en la posterioridad de aperturado el restaurante, debido a que no prestan información clara mediante vía online, y al estar en una generación que muy

pocas personas se dirigen a la fuente si no que por el contrario desean tener la facilidad mediante el internet, comienzan a realizar las cosas a su manera y luego tiene problemas que afectan a la economía del restaurante debido a multas que se pueden dar por no tener todos los papeles listos.

Por este motivo este proyecto otorgará un enfoque más claro en las estrategias de éxito para operar un restaurante basándose en criterios y entrevistas realizadas a emprendedores que tienen vasta experiencia en la industria de alimentos y bebidas.

Objetivo General

Determinar aspectos de la apertura de negocios gastronómicos en Quito mediante entrevistas a los propietarios de restaurante con nombre establecido en el mercado para que personas empíricas tengan una guía.

Objetivos Específicos:

- ✚ Desarrollar una fundamentación teórica mediante una investigación documentada sobre el éxito en restaurantes, que sirva como referente conceptual y teórico para la realidad del mantenimiento en el mercado de los restaurantes en el Quito.
- ✚ Realizar una investigación de campo sobre las constantes que han tenido los restaurantes para su apertura y llegar a mantenerse en el mercado.
- ✚ Desarrollar una guía general de estrategias para la apertura de un restaurante en Quito.

Metodología de Investigación

Este proyecto corresponde a una investigación cualitativa que se refiere a de tipo lingüístico usado principalmente en ciencias sociales, son todas aquellas distintas a la encuesta y al experimento. Recoge los discursos completos de los sujetos para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en determinada cultura o ideología. Debido a que se va a recabar

información mediante entrevistas para luego interpretar los resultados de llegar al éxito cada uno de los restaurantes seleccionados.

Los métodos utilizados para la investigación:

- ✚ Analítico científico es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. Se busca encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para comprenderlo en profundidad. Se utilizará en el capítulo número 1 marco teórico debido a que, se desea desarrollar una fundamentación teórica mediante una investigación documentada sobre el éxito en restaurantes, que sirva como referente conceptual y teórico para la realidad del mantenimiento en el mercado de los restaurantes en el Ecuador. (Rodríguez, 2019)
- ✚ Inductivo: Es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares, es el método científico más usual. Se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre a todos estos casos. Se utilizará en el capítulo II, diagnóstico de realizar una investigación de campo sobre éxito gastronómico en Quito para determinar las constantes de restaurantes de gama medio alta que se mantienen en el mercado. Debido a que de esta manera se tendrá una guía de puntos a tomar en cuenta al momento de comenzar con un emprendimiento gastronómico. (Gómez, 1996)
- ✚ Deductivo: Es una forma específica de pensamiento o razonamiento, el cual extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones, es decir va de lo más general a lo más específico. Basados en esto el análisis va de lo más general a lo más específico. Se utilizará en el capítulo III propuesta de desarrollar una guía de puntos a tomar en cuenta que permita ayudar a personas empíricas que estén en el inicio de un restaurante, debido a que de esta manera se evitará en gran porcentaje a que fracasen los negocios gastronómicos. (Dávila, 2006)

Las técnicas e instrumentos son entrevistas, encuestas. La población será dueños de restaurantes del sector de la República del Salvador con una muestra de 28 restaurantes que es el número que existen en el sector, este dato fue proporcionado de manera confidencial por la cámara de comercio de Quito, se aplicarán censo con entrevista a cada propietario debido a que la muestra es menor a 30.

Capítulo I.

Marco Teórico.

1. Receta estándar.

1.1.1 Estandarización

La estandarización tanto en recetas como procesos dentro de un restaurante es una parte fundamental para lograr el progreso y crecimiento del establecimiento, el manejarlo de una manera adecuada ayudará a que en un futuro se facilite la dirección del mismo al ya tener pautas y pasos a seguir determinados para los empleados. (Martínez, 2005)

Tiene como concepto principal la idea de ser consecutivo en los pasos determinados en un proceso estándar para llegar a cumplir una actividad. Estos pasos vienen siendo reglas que en muchas ocasiones se suponen que se deben realizar, pero en la mayoría de los casos son omitidas por el personal, de esa manera al tenerlas escritas dentro del proceso, ayudará a que los resultados en cada una de las actividades sean los óptimos. Todo esto se engloba en el concepto de estandarización; que es un proceso donde se elabora, ejecuta y se perfecciona las normas que se ejecutan en actividades ya sean científicas, industriales o económicas. (López P. M., 2013)

En un restaurante las bases principales son una buena comida y un servicio adecuado, por lo que si estas dos bases no son reiterativas la excelencia no se mantiene. En estos aspectos ingresa la gestión de calidad, facilitándonos guías de implantación y mejora con el fin de que esto sea el inicio para poder llegar a una estandarización efectiva, es muy importante que todo el personal del establecimiento participe directamente al elegir y redactar los métodos para cada estandarización, así también que posteriormente reciban las capacitaciones necesarias para una óptima aplicación de las mismas. (Imai, 2002)

En un restaurante existen varios puntos a tomar en cuenta al estandarizar procesos, entre ellos tenemos:

- ✚ Es la contextualización de la manera más fácil, segura y efectiva de realizar un trabajo.
- ✚ Permite de una manera adecuada que el conocimiento y la experiencia sea duradera.
- ✚ Ayuda a medir el desempeño del personal.
- ✚ Nos otorga una visión de la relación entre la causa y el efecto.
- ✚ Facilita el tener un registro para el mantenimiento y el mejoramiento.
- ✚ Señala objetivos y metas dentro del entrenamiento.
- ✚ Entrega un sustento para poder desarrollar en el entrenamiento.
- ✚ Ayuda con herramientas para evitar que se redunde en errores como demasiado desperdicio, una mala elaboración de recetas, errores al aplicar técnicas.

1.1.2 Definición.

La receta estándar es un formato donde se encuentra información exacta para la elaboración de un platillo, aderezo, salsa, guarniciones o cualquier preparación que se elabore dentro del establecimiento. Dentro de esta receta estándar se encuentra la lista de todos los ingredientes que componen la misma, la cantidad de cada uno de ellos, costos tanto unitarios como totales. Y mediante todos estos datos se puede obtener el precio al que se va a vender dicho platillo. La elaboración de esta receta estándar es muy importante para determinar diferentes aspectos: (López P. M., 2013)

- ✚ Ingredientes que se usan en el platillo.
- ✚ El peso que se va a usar de cada ingrediente.
- ✚ El costo de cada uno de los ingredientes.
- ✚ Técnicas usadas para la preparación de los ingredientes.

✚ Presentación del platillo. (López P. M., 2013)

Son muchos los puntos a favor para estandarizar las recetas dentro de un establecimiento, pero entre las principales tenemos:

- ✚ **Consistencia:** Los clientes desean que el producto tanto en sabor como presentación sea exactamente igual como la primera vez que acudió al establecimiento, si existe cambios de personal mediante las recetas estándar podemos garantizar que el comensal tenga esta consistencia dentro del establecimiento.
- ✚ **Costos:** Dentro de una receta estándar tenemos el costo de cada ingrediente, lo que nos facilita el conocer cuánto le cuesta al establecimiento el producto que le está ofreciendo al comensal.
- ✚ **Compras:** La receta estándar al contener las cantidades justas de cada uno de los ingredientes nos permite realizar las compras de una manera justa evitando que los excesos se terminen dañando y representando pérdidas para el establecimiento.
- ✚ **Fijación de precios:** Para fijar el precio al que se venderá cada producto es indispensable la receta estándar ya que esta nos refleja cuanto le cuesta al establecimiento el producir dicho producto, a lo cual solo bastaría con agregarle la ganancia que el propietario desea obtener y así tendríamos el precio de venta al público.
- ✚ **Entrenamiento:** Para capacitar a personal nuevo en el establecimiento es mucho más fácil con las recetas estándar ya que tienen donde guiarse y saben en pasos detallados como deben proceder. (Cooper & Floody, 2000)

Existe dos tipos de recetas estándar en base a al costeo estándar:

1. **Receta fija o estándar:** Se relaciona con los componentes o fórmulas estándar de los ingredientes involucrados en la composición de un platillo, es decir lo relacionado a la materia prima, peso y medidas. (Dávila H. , 2009)

2. **Receta estándar comparativa o variable:** En ocasiones que el valor o costo, está determinado a variaciones en su liquidación en rangos pequeños de tiempo. Por la variación constante en el costo de materia prima, independientemente que existan proveedores fijos, dentro del mercado se pueden presentar situaciones que obliguen al incremento o disminución de los valores habituales. (Vera, 2008)

1.1.3 Contenido

La receta estándar se encuentra dividida en dos partes el encabezado y el cuerpo de la receta.

Dentro de la primera parte o encabezado encontraremos informaciones técnicas de la receta como:

- ✚ Tipo de preparación: Se refiere a si el plato que va a desarrollarse en esta receta es una bebida, entrada, plato fuerte, postre, etc.
- ✚ Número: El número que corresponda a esta receta es para mantener una contabilidad de cuantas recetas se manejan en el establecimiento.
- ✚ Tiempo de preparación: Es el tiempo que se estima debe durar la preparación de dicha receta.
- ✚ Tiempo de cocción: Basados en la técnica que se use para la receta, es el tiempo estimado que se va a necesitar para cocinar los ingredientes.
- ✚ Utensilios: Son los elementos y equipos que se van a utilizar para poder elaborar la receta. Ejemplo: Ollas, sartén, horno, cucharas, tablas, etc.
- ✚ Número de pax: Nos indica para cuantos comensales rendirá la receta que se está elaborando, sin que llegue a faltar ni sobrar nada.

Dentro de la segunda parte encontraremos el cuerpo o ya la formulación de la receta, la cual consta de lo siguiente:

- ✚ Código: Nos ayuda a que cada producto se maneje con un código y de esta manera pueda ser ingresado en la base de datos del establecimiento.

- ✚ Ingrediente: Son todos los nombres de cada producto que se va a necesitar para lograr elaborar la receta que se está detallando.
- ✚ Cantidad: Es el peso o gramaje que se va a necesitar de cada producto para elaborar la receta.
- ✚ Unidad: Son las unidades de medida que se han consensuado trabajar dentro del establecimiento, en lo general se usan Kg para alimentos secos y, litros para alimentos líquidos.
- ✚ Observaciones: En este lugar se colocan detalles acerca del producto puede ser el proveedor que lo abastece o el corte que se le debe dar al mismo dentro de la preparación.
- ✚ Costo unitario: Es el valor en dólares que tiene el ingrediente en una unidad determinada es decir por kilogramo o por litro.
- ✚ Costo total: Este costo ya se refiere al costo que va a tener la cantidad del ingrediente que vamos a usar dentro de nuestra receta, es decir es en base al costo unitario y a la cantidad requerida, se lo obtiene de la siguiente manera: (Loewer, 2004)

$$\text{Costo total} = \text{Costo unitario} * \text{Cantidad}$$

- ✚ Costo total de materia prima: Este rubro se lo obtiene sumando todos los valores del costo total de cada uno de los ingredientes.
- ✚ Margen de error o variación: El porcentaje que se le otorga a este margen es del 10%, sirve para compensar en el caso de variaciones en costos de los ingredientes dentro del mercado, así también para ingredientes que no representan gran cantidad dentro de la receta como son la sal y los condimentos.
- ✚ Costo total de la receta: Se lo obtiene sumando el costo total de materia prima con el margen de error o variación.

- ✚ Costo por porción: Es el valor que tiene la producción de ese platillo para el establecimiento, depende de para cuantos comensales alcance la receta que se está elaborando, se lo obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Costo por porción} = \frac{\text{Costo total de la receta}}{\text{Número de pax}}$$

- ✚ Porcentaje costo materia prima establecida: Es que tanto por ciento abarca la materia prima dentro del total de los gastos, en general va del 25% al 35%.
- ✚ Precio potencial de venta: Es el valor al que se debe vender el producto para lograr la utilidad que se ha propuesto que gane el establecimiento.

1.1.4 Food cost.

El Food cost es uno de los aspectos importantes al establecer costos en un restaurante, representa el porcentaje que se gasta en materia prima dentro del establecimiento. (manager, 2020)

Muchos son los libros que mencionan que el food cost ideal esta entre un 30% a 35%, pero esto no es una ley debido a que existen establecimientos que con un food cost del 40% son rentables y se manejan de una manera adecuada. Esto depende de muchos factores como el arriendo, los sueldos de los empleados, la cantidad de empleados. Ya que, si el arriendo es alto y con muchos empleados en el establecimiento, manejando un food cost del 40% o más ocasionaría inconvenientes; por el contrario, con un arriendo módico con poco personal, ese 40% en food cost representaría que deje las ganancias previstas al propietario.

El food cost depende de dos aspectos esencialmente que son el gasto de materia prima y las ventas, obteniéndose de la siguiente manera:

$$\text{FOOD COST} = \frac{\text{Costo de materia prima}}{\text{Ventas}}$$

En el caso de que nuestro food cost no esté siendo el adecuado, existen muchas variables que pueden ocasionar lo mencionado, entre ellas tenemos:

- ✚ Los precios no se encuentren establecidos de manera correcta.
- ✚ Falencias dentro de los inventarios.
- ✚ Malos ingresos en el sistema informático al momento de digitar las comandas.
- ✚ Derroche de invitaciones o cortesías que no se han registrado.
- ✚ Robos por parte de malos elementos dentro del establecimiento.
- ✚ Excesivas variaciones en costos de algunos productos que antes se encontraban a precios más bajos.
- ✚ Existencia de una cantidad excesiva de mermas.
- ✚ Platos con excesiva cantidad de producto. (manager, 2020)

1.1.5 PVP (Precio de venta al público)

El precio de venta al público es lo primordial, debido a que de aquí vendrán todas las ganancias y el dinero para cubrir gastos del restaurante por lo que se deberá tomar en cuenta absolutamente todos los detalles que ameritan gastos en el restaurante y también las ganancias previstas que se desean en el mismo. (Morillo Moreno, 2009)

De esta manera los aspectos a tomar en cuenta a la hora de establecer el precio de venta al público son:

1. **Food cost:** Que sea acorde al restaurante que vamos a manejar para darnos cuenta si estamos bien o tenemos que buscar proveedores nuevos con costos menores de materia prima.
2. **Personal, y otros gastos del establecimiento:** Al precio por porción de cada platillo se le debe aumentar un 30% para poder cubrir estos rubros y que no tengan que salir del bolsillo del dueño o de las ganancias del mismo.

3. **El IVA el impuesto por servicio:** A cada platillo se le debe aumentar un 12% correspondiente a IVA y un 10% en el caso de que sea un establecimiento que amerite el servicio de meseros.
4. **Las ganancias del establecimiento:** Estas estarán delimitadas a cuanto desea ganar el dueño del establecimiento en cada platillo, el porcentaje puede ser entre el 10% y 30%.

Posterior a incorporar todos estos porcentajes a nuestro precio por porción se obtiene el precio que se le brindará al público en la carta del establecimiento.

2. Control de compras e importancia de proveedores.

1.1.6 Gestión de Compras.

El surgimiento de todo establecimiento involucrado en alimentos y bebidas radica en contar con materia prima de calidad, garantizando así desde el inicio lo que va a consumir el cliente. (Gallego J. , 2002)

La palabra comprar se puede definir como adquirir un bien determinado o algún tipo de servicio, por el contrario, la palabra compras es un poco diferente ya que incluye ciertos elementos como son: (Cespón, 2003) (Hidalgo, 2015)

- ✚ Reconocimiento de una necesidad.
- ✚ Ubicación de la necesidad.
- ✚ Selección del proveedor.
- ✚ Legalización de la compra.
- ✚ Control de los pedidos y entrega de mercancías.
- ✚ Facturas y demás documentos.
- ✚ Pago de la compraventa a los proveedores. (Hidalgo, 2015) (M. Torres, 2003)

De esta manera se puede resumir al término compras como la función de la empresa, mediante la cual se adquieren bienes materiales o servicios de uno o más proveedores a cambio de dinero. (Cespón, 2003) (Díaz, 2016)

Existen diversas justificaciones para realizar todo este proceso entre ellas tenemos:

- ✚ Menor costo
- ✚ Mantener un compromiso con los proveedores.
- ✚ Una insuficiente capacidad en la producción.
- ✚ Reducir costos dentro del inventario.

Para poder conseguir que este proceso sea óptimo se deben cumplir diversas actividades en orden establecido las cuales son:

- ✚ Seleccionar y calificar proveedores.
- ✚ Evaluar el desempeño del proveedor.
- ✚ Negociar contratos.
- ✚ Comparar precio, calidad y servicio.
- ✚ Contratar bienes y servicios.
- ✚ Programar compras.
- ✚ Establecer las condiciones de venta.
- ✚ Evaluar el valor recibido.
- ✚ Predecir el precio, servicio y en ocasiones cambios de la demanda.
- ✚ Especificar la forma en la que se recibirá el producto.

Se puede resumir mencionando que las compras comienzan cuando un bien o servicio debe ser buscado de manera externa a la empresa, y este culmina al dar por finiquitado todos los derechos y obligaciones de proveedor. Por lo que es importante tener una satisfacción de parte y parte con los proveedores, entendiendo lo vital de contar con un sistema de gestión de compras óptimo. (Díaz, 2016)

Dentro de la gestión de compras, el aprovisionamiento es primera fase del flujo de adquisiciones, de esta manera garantizamos el abastecimiento de materiales, equipos, productos y servicios necesarios para el desarrollo del establecimiento, todo lo mencionado debe estar en condiciones aptas en cuanto a cantidad, calidad, tiempo y precio. (Norton, 2004)

La gestión de compras viene siendo el proceso con el cual se planifica, organiza, regula y controla la actividad de compras; todo con normas de eficacia y eficiencia, tomando en cuenta diversos factores como: (Hidalgo, 2015)

- ✚ Costos de inventario.
- ✚ Disponibilidad del suministro.
- ✚ Eficacia en las entregas.
- ✚ Calidad de los proveedores. (Hidalgo, 2015)

Es un sistema al cual se debe prestar mucha atención ya que intervienen varios elementos que en ocasiones son difíciles de controlar como son el aspecto ético de las personas, a más de esto son decisiones administrativas, técnicas, comerciales, financieras, económicas, organizativas. Debido a todo esto es un pilar dentro de la empresa, deben ser manejadas por personas altamente competentes con una preparación suficiente para que pueda dirigir sin ningún problema y pueda a más de mantener el stock suficiente, establecer una relación adecuada con los proveedores para obtener mejores precios y que los mismo se interesen en seguir negociando con el establecimiento. De esta manera la empresa obtendrá mayores utilidades al disminuir costos en la materia prima. (Portal, 2011) (Hidalgo, 2015)

Objetivos.

1. Continuidad del suministro.
 - ✚ Tiempos de reposición.
 - ✚ Roturas de Stock.
 - ✚ Distribución del suministro dentro del hotel. (ULPGC, 2009)

2. Rotación óptima de stocks.
 - ✚ Obsolescencia.
 - ✚ Stocks mínimos o máximos.
 - ✚ Estudio del volumen mínimo de pedido.

- ✚ Ordenación de la mercancía en el almacén, en función de las características del producto, fecha de caducidad, etc.

3. Calidad y precio.

- ✚ Selección del proveedor adecuado.
- ✚ Grado de centralización de proveedores.
- ✚ Posibilidad de comprar grandes cantidades.
- ✚ Sondeo periódico del mercado.
- ✚ Estudio de la relación calidad vs precio.

4. Costes de compras.

- ✚ Transporte.
- ✚ Colocación.
- ✚ Almacenamiento

5. Política de pagos.

- ✚ Anticipación del pago.
- ✚ Periodicidad de pagos.
- ✚ Origen de los recursos. (ULPGC, 2009)

Pasos para realizar las compras.

1. Listado de artículos: Posterior a realizar la carta, se debe establecer una lista con todos los ingredientes necesarios para elaborar cada uno de los platos de la carta, de igual manera cada ingrediente debe tener las especificaciones respectivas si es que así lo amerita. (ULPGC, 2009)
2. Pedido interno: Cada jefe de departamento debe pasar la lista de lo necesario a la persona encargada de realizar las compras, a esto se lo conoce como un pedido interno.

3. Listado de proveedores autorizados: El jefe de compras luego de analizar y tener todo lo que es necesario adquirir, selecciona a los proveedores adecuados que junto con sus superiores consideren.
4. Pedido externo: El jefe de compras elabora la solicitud de compra o de pedido externo, dicho pedido debe ser autorizado por los superiores y luego generado con tres copias las cuales serán entregadas a:
 - ✚ Administrador firmada por el jefe de compras.
 - ✚ Proveedor firmada por el jefe de compras.
 - ✚ Para el jefe de compras.
5. Recepción de mercancía: Al llegar la mercancía se verifica que todo se encuentre en las cantidades solicitadas, que sea de la calidad requerida, y que se encuentren en buen estado, tras la constatación de estos aspectos se procede a firmar la orden de entrega del proveedor y la mercancía pasa al almacén que corresponda. (ULPGC, 2009)

El encargado de recibir la mercadería cumple un papel importante y debe ser muy capacitado en temas de calidad, temperaturas, y conocer los productos además de saber cómo manejarlos. Debe tener una excelente comunicación con el jefe de compras en el caso de existir inconvenientes durante el recibimiento en cuanto a cantidad o calidad. (Gallego J. , 2002) (W. Gray, 1995)

Los alimentos deben ser transportados y entregados en condiciones higiénicas y a las temperaturas adecuadas de cada producto, algunos aspectos a tomar en cuenta por la persona que recibe los productos son: (Verónica Bermeo, 2014)

- ✚ Alimentos que ameritan llegar congelados, que la temperatura del transporte sea de -18°C
- ✚ Alimentos que lleguen refrigerados tengan una temperatura menor a los 4°C de esta manera se evita el crecimiento de bacterias.
- ✚ Que los productos vengán en estantes o algo similar a una distancia mínima de 15 cm del piso.

- ✚ Que las cualidades organolépticas de los productos se encuentren intactas, es decir: olor, color, frescura.
- ✚ Que el peso y precio sea el registrado por el jefe de compras. (Verónica Bermeo, 2014)

1.1.7 Proveedores.

Son las personas o compañías que se encargaran de proveer de las materias primas al establecimiento para que el mismo se pueda mantener en un correcto funcionamiento. Aquí radica la importancia de conseguir proveedores responsables y que el establecimiento establezca una relación seria y amena con los mismos; es importante verificar la idoneidad y transparencia en los proveedores además del deseo de establecer compromisos persistentes. (Heredia, 2007)

Al momento de analizar a un proveedor se debe tener en cuenta varios factores y características como son:

- ✚ Precio.
- ✚ Entregas a tiempo.
- ✚ Calidad de los productos.
- ✚ Ayuda en emergencias.
- ✚ Comunicación.
- ✚ Ideas respecto a reducción de costos.
- ✚ Fiabilidad.
- ✚ Servicio.
- ✚ Garantía que ofrecen.
- ✚ Variedad de insumos que puede suministrar.
- ✚ Volumen de insumos de cada tipo capaz de suministrar. (Cespón, 2003)
- ✚ Historial pasado.
- ✚ Instalaciones.
- ✚ Fuerza técnica.
- ✚ Nivel financiero.

- ✚ Grado de organización y administración.
- ✚ Reputación.
- ✚ Localización

Diversos son los métodos que existen para elegir un proveedor, uno de ellos es AHP o proceso de jerarquía analítica. (Cespón, 2003)

Este método nos permitirá escoger el mejor proveedor aplicando los siguientes ítems:

- ✚ Fijación de los posibles proveedores de insumos.
- ✚ Determinación de los criterios de selección.
- ✚ Fijación de la escala de medición.
- ✚ Establecimiento de prioridades entre los criterios de selección.
- ✚ Fijación de las prioridades entre proveedores atendiendo a cada criterio.
- ✚ Comparación entre alternativas de criterios y proveedores. (Cespón, 2003)
(Díaz, 2016)

En sí se debe analizar a la reputación del proveedor y posterior a esto revisar que conforme vaya abasteciendo el establecimiento la primera vez cumpla con todas las normas de calidad, cadena de frío, peso exacto, puntualidad, y sobre todo los precios sean acordes al presupuesto del establecimiento.

3. Control de costos dentro del establecimiento.

Es importante conocer todos los costos que se tendrán dentro de un restaurante, pero para esto primero debemos distinguir los conceptos de costos y gastos:

Costos.

Es el dinero que el establecimiento gasta en la elaboración de sus productos o en la prestación de algún servicio. Este costo es también visto como una inversión ya que se lo va a recuperar y acompañado de una ganancia. (V. Bravo, 2007)

Siendo parte de estos cosas la materia prima, la mano de obra directa y finalmente los costos indirectos de fabricación y servicio. Los costos se clasifican de la siguiente manera:

1. Por su identificación en el producto o servicio.

- ✚ Costo directo: Son aquellos costos que se pueden cuantificar y/o verificar en el producto final o en el servicio prestado. Dentro de este grupo se encuentran la materia prima directa y el talento humano directo (V. Bravo, 2007)
- ✚ Costo Indirecto: Son aquellos costos que no se pueden cuantificar y/o verificar en el producto final o en el servicio prestado. Dentro de este grupo se encuentran la materia prima indirecta, la mano de obra indirecta, arriendo, depreciaciones, servicios básicos, seguros. Etc. (V. Bravo, 2007)

2. Por el volumen de producción o venta.

- ✚ Costo variable: Son aquellos costos que se encuentran ligados a su variación en dependencia del volumen de ventas. Dentro de este grupo tenemos la materia prima, combustible, horas extras o suplementarias. (V. Bravo, 2007)
- ✚ Costo Fijo: Son aquellos costos que permaneces fijos independientemente del volumen de ventas. Dentro de este grupo tenemos arriendo, sueldos, depreciaciones, seguros, servicio de internet, televisión por cable, etc. (Mena, 2014)
- ✚ Costo mixto: Son aquellos costos que se combinan entre fijos y variables, podemos mencionar a los servicios básicos. (V. Bravo, 2007)

3. Por el momento de su determinación u origen de los datos.

- ✚ Costo histórico (REAL): Son los costos que se obtienen al culminar un periodo contable o de costos, como por ejemplo el costo de ventas de alimentos y bebidas de un mes o año en específico. (Colín, 2008)

- ✚ Costo predeterminado: Son los costos que se obtienen con anterioridad al periodo contable o en el transcurso del mismo, por ejemplo, tenemos el costo potencial de una preparación gastronómica o el costo potencial ponderado de un tipo de menú. (Colín, 2008)

4. Por la función que se incurre.

- ✚ Costo de producción y servicio: Son aquellos costos generados en el proceso de transformar la materia prima en alimentos ya preparados. Dentro de este grupo tenemos: (Mena, 2014)
 - Materia prima directa: Son todos los productos ya sea alimentos o bebidas que se usan para elaborar cualquier platillo que se va a ofrecer en el restaurante.
 - Mano de obra directa: Es el dinero que se destina para cancelar sueldos de quienes realizan la preparación de los productos que van a salir a la venta, también de quienes brindan atención a los clientes.
 - Costo indirecto de fabricación y servicio: Es el dinero destinado para rubros que no tienen nada ver con la elaboración de productos o del servicio prestado. Se compone por la materia prima indirecta que son servilletas, contenedores desechables, etc. Además de la mano de obra indirecta que es el personal de limpieza, supervisión, etc. Dentro de estos costos también se incluyen rubros como gas, servicios básicos, depreciaciones, amortizaciones, seguros, arriendos, internet, televisión por cable, etc. (Mena, 2014)

Gastos

Es el dinero que el establecimiento gasta en funciones de financiamiento o bancarios, administración y gerencia, ventas o mercadeo, todo en conjunto para llegar a cumplir los objetivos que la empresa se ha impuesto. (Mena, 2014)

Los gastos se clasifican de la siguiente manera:

1. Gastos administrativos o gerenciales: Es todo el dinero que se gasta para el área administrativa o de gerencia, para el funcionamiento u operación de la empresa. Este rubro se encuentra compuesto por sueldos del gerente general, gerente de mercadeo, contador, contralor de costos, etc. Además de gastos gerenciales, contratación de servicios legales, auditorías externas, depreciaciones, seguros, arriendos y servicios básicos del área administrativa, impuestos, etc. (Mena, 2014)
2. Gastos de ventas o mercadeo: Es el dinero destinado para la comercialización de los productos que se van a ofrecer, es decir, comisiones sobre ventas, publicidad, promoción, etc. (Mena, 2014)
3. Gastos financieros: Son los gastos que se usan en los intereses sobre préstamos bancarios, mantenimiento de cuentas, renovación de tarjetas de crédito, emisión de chequeras, etc. (Mena, 2014)

Cheque promedio.

El cheque promedio es la cantidad que una mesa gasta en promedio cada vez que visitan el establecimiento, este promedio se lo saca sumando todas las ventas durante un periodo de tiempo y dividiendo para la cantidad de mesas que se atendió en ese tiempo. (H.Barrantes, 2003) (Cuevas, 2002)

En el caso del inicio del establecimiento el cheque promedio se lo obtendrá sumando todos los platillos que se van a ofrecer y se lo dividirá para el número de platillos, pero en este caso será solo el cheque promedio de ese grupo de platillos, es decir, ya sea de entradas, platos fuertes, postres. Además, corresponderá solo a una persona por lo que se multiplicará por el número de personas destinadas para esa mesa. (Feijoó, 2009)

Rotación.

La rotación dentro de un restaurante es cuantas veces se van a llenar las mesas en el día o periodo de tiempo, es decir si se tiene como factor de rotación 2 quiere decir que las mesas al menos van a ser ocupadas en dos ocasiones durante el día en el restaurante. Este factor mientras más alto sea representará mayores ingresos para el establecimiento. (Martínez J. , 2004)

Al inicio solo se lo asumirá, con el pasar del tiempo se lo podrá calcular mediante las comandas del día observando cuantas corresponden a cada mesa, sumando todas esas comandas y dividiendo para el número de mesas que existan en el establecimiento.

4. Tipos y pasos del servicio.

El servicio es otro de los puntos claves para que un restaurante tenga éxito, por lo que se le debe prestar mucha atención al personal que se va a encargar. Debido a que van a ser quienes tengan contacto directo con los comensales, y tienen que hacer que los mismos se sientan a gusto y salgan conformes del restaurante y pueda existir un retorno.

1.1.8 Tipos de servicio.

- ✚ Servicio a la mesa: Este tipo de servicio es conocido como tradicional o convencional, debido a que en este servicio el mesero se acerca a la mesa del comensal para tomar la orden, servir y retirar los platos, pasa la factura y cobrarla. El montaje de la mesa depende del tipo de restaurante en el que se va a realizar este servicio, de igual manera si se marca los cubiertos para cada tiempo o se tienen marcados ya todos los cubiertos que el comensal va a necesitar. (Vértice, 2010)
- ✚ Servicio en mostrador: Este servicio se caracteriza por ser más rápido y con un costo más bajo debido a que no involucra el tener demasiado personal para llevarlo a cabo. El comensal tiene que acercarse para

realizar el pedido, de igual manera retirar su pedido y llevarlo a su mesa. Este tipo de servicio se da generalmente en establecimientos de comida rápida o cafeterías. (P. García, 2011)

✚ Servicio mixto: Este servicio consiste en la mezcla de un servicio a la mesa y servicio de mostrador, ya que se le lleva al cliente sus productos a la mesa, pero el cliente se acerca a cancelar en el mostrador. (Mena, 2014)

✚ Banquetes: Este servicio se lo da generalmente cuando se tiene un número considerable de comensales, es decir, mayor a 20 personas. En particular se da en eventos especiales como bodas, bautizos, cumpleaños, eventos empresariales. Para este tipo de eventos generalmente se conjuga con un servicio a la mesa. (Vives, 2002) (Bachs 2002)

Este servicio se lo da generalmente cuando se atiende a todos los comensales al mismo tiempo, en un día y hora acordado y con el menú predeterminado con anterioridad. (P. García, 2011)

Dentro de este tipo de servicio tenemos:

- Buffet: Se denomina así por la mesa que puede ser rectangular o redonda en la cual se colocan diversidad de opciones de comida para que el comensal elija lo que guste, la calidad dependerá de la categoría del establecimiento. Para este tipo de servicio existirán uno o más meseros o en ocasiones también el comensal se sirve por sí solo, en este caso alguien de cocina debe ser designado para ir reponiendo las preparaciones que se vayan terminando. Se usa este servicio para desayunos, almuerzos, cenas, barras d ensaladas. (Vives, 2002)
- Cóctel: Se caracteriza porque los comensales se encuentran de pie, los bocaditos y bebidas se encuentran en una mesa de buffet. (Vives, 2002)

Si el número de personas es grande los meseros pasan repartiendo tanto bocaditos como bebidas entre los invitados y de igual manera retirando servilletas, copas, palillos, en bandejas, generalmente todo es desechable. (Gallego J. F., 1998)

- **Coffee break:** Este servicio se usa en capacitaciones, reuniones de trabajo, congresos o eventos similares. Se sirven en los recesos o descansos, alimentos de fácil preparación como bebidas frías y calientes, postres, sánduches. Generalmente estos eventos son en la media mañana o media tarde. (Vives, 2002)

1.1.9 Pasos del servicio.

El servicio para que sea óptimo y brindar una experiencia satisfactoria al comensal debe ser una secuencia en la que cada punto es importante y debe ser positivo para que el siguiente continúe siéndolo y en conjunto brinden una experiencia al comensal:

1. Apertura de puerta del carro por parte del guardia del establecimiento: El guardia es la primera persona con la que el comensal tiene interacción, por lo que la amabilidad del mismo y la orientación que brinde es muy importante, en el caso de lluvia es primordial que cuente con una sombrilla para proteger al comensal hasta un lugar cubierto.
2. Bienvenida por parte del hostess del establecimiento: El hostess debe ser una persona de impecable presencia, y con gran carisma para recibir al comensal y trasladarlo hasta su respectiva mesa. Previamente preguntar cuántas mesas son y poder dirigirlo a una mesa adecuada para el número de comensales.
3. Mesero presenta menú y promociones: El mesero es el encargado de presentar el menú y ofrecer las promociones del día previamente aprobadas por el supervisor y el chef, en este caso son pueden ser productos que

deseen promocionarse o productos que se necesita que salgan rápidamente para evitar pérdidas.

4. Servicio de aperitivos: Este paso depende del establecimiento, en ocasiones durante la espera se les sirve un aperitivo para amenizar la espera, o de igual manera en ocasiones el comensal solicita el aperitivo.
5. Servicio de bebidas: Las bebidas deben ser abiertas y servidas delante del comensal.
6. Servicio de pan: Se coloca sobre el plato de pan que se ubicará a la izquierda del cliente.
7. Marchar los primeros platos.
8. Debarasar el plato de aperitivo.
9. Marcar los primeros platos.
10. Pasar los primeros platos.
11. Servir los primeros platos en la mesa.
12. Estar pendientes de la mesa: Esto en el caso de que el comensal solicite algo, de igual manera rellenar copas de agua o retirar botellas vacías.
13. Preparar la bandeja con los cubiertos necesarios para los segundos platos.
14. Marchar en cocina los segundos platos.
15. Debarasar los primeros platos: Esto se realiza cuando todos los comensales han terminado.
16. Marcar los segundos platos.
17. Pasar los segundos platos.
18. Servir los segundos platos.
19. Estar atentos a la mesa.
20. Debarasar los segundos platos.
21. Recoger los platos de pan: Siempre al retirar se lo hace por la parte izquierda del comensal.
22. Desmigalar la mesa: Consiste en limpiar las migas de pan ayudados de una servilleta.
23. Retirar el salero.

24. Entregar carta de postres y ofrecer vino dulce: En el caso que el restaurante cuente con estos vinos.
25. Tomar comanda de postres.
26. Marchar postres a cocina.
27. Retirar bebidas vacías: Las copas de agua nunca se retiran.
28. Marcar los postres.
29. Pasar los postres.
30. Debarasar postres: Se procede a limpiar la mesa dejando únicamente las copas de agua.
31. Ofrecer servicio de bebidas calientes, licores y combinados: Se toma la comanda.
32. Llevar a la barra para su preparación.
33. Servicio de cafés, infusiones, licores y combinados.
34. Debarase de bebidas.
35. Presentar la cuenta: Cuando el cliente lo solicite, se entrega a quien la haya solicitado, de manera que el precio no sea visible y que el logo del establecimiento se pueda apreciar.
36. Agradecer la visita entregar abrigos o pertenencias. (María Isabel Casellano, 2012)

5. Fidelización del cliente.

1.1.10 Atención al cliente.

Son todas las estrategias que una empresa realiza para poder satisfacer las necesidades que los clientes presenten, las cuales se satisfacen de manera atenta y servicial. (Grajales, s.f.)

Conforme a avanzado el tiempo las empresas han puesto más atención en este sentido, ya no solo se centran en atraer a los clientes sino en que el trato hacia ellos sea óptimo, ellos son quienes con el boca a boca van a hacer que más gente llegue

a la empresa o por el contrario estos tengan un mal concepto de la misma. (Grajales, s.f.)

A los clientes se los ha clasificado en tres grupos, esto para reconocer como atenderlo mediante pautas que muestran cada grupo. Así tenemos:

- ✚ **Cliente público objetivo:** Se brinda al público, su característica principal es ser al cliente a quien se refiere a la hora de ofrecer los productos de la empresa. A este se le dedica tiempo, se le da la confianza para preguntar, solicitar alguna cosa en especial o realizar algún reclamo. (Jiménez, 2017)
- ✚ **Cliente potencial:** La característica principal es el que aún no es un cliente de la empresa, no concuerda con los ideales de la empresa ni tiene confianza en el producto que esta ofrece. Pero con el paso del tiempo de a poco se va adentrando en la empresa y pone especial atención en que el producto este en óptimas condiciones al comercializarlo. (Jiménez, 2017)
- ✚ **Cliente eventual y cliente habitual:** Son clientes reales y constantes con la empresa. El cliente eventual es fiel con la empresa, lo que facilita el tener una relación más amena y grata. El habitual no consta con esta característica. (Jiménez, 2017)

En cualquier momento la empresa llegará a tratar con cada uno de estos tipos de clientes, por lo que deberá saber y capacitar a sus empleados para poder atender de manera satisfactoria a cada uno de ellos. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas. Toda empresa tiene más apego con el cliente eventual y habitual ya que dan lugar a aceptar de mejor manera los cambios que se den en la empresa y de igual manera saber su opinión. (Jiménez, 2017)

Principios del servicio al cliente.

Lo más importante es conocer el fundamento que dice el cliente es el que valora la calidad que recibe. Cualquier sugerencia o consejo se lo debe tomar de la mejor manera ya que ayuda en el progreso de la empresa, por lo que toda atención que se va a otorgar debe ser para cumplir las expectativas del cliente. Se tiene que

garantizar la cantidad, cantidad, tiempo y precio. Además, se debe lograr que exista la competitividad en la empresa y que logre continuar en el mercado, y así lograr la fidelidad de los clientes. (López, s.f.)

La política de atención debe ir acompañada de una política de calidad de la empresa, esta política de servicios es desarrollada por cada una de las empresas basándose en el sector que opera y el negocio que desarrolle, de esta manera surge los principios básicos de servicio al cliente que son:

- ✚ **Saber quién es el jefe:** Definir las necesidades de los clientes, y tener presente que el cliente paga salarios. (Jiménez, 2017)
- ✚ **Ser un buen escucha:** Darse tiempo para determinar las necesidades de los clientes mediante las preguntas que ellos realicen.
- ✚ **Identificar y anticipar las necesidades:** Se desarrolla en el momento que el cliente tiene alguna experiencia mala con el producto que se le está ofreciendo. Para esto quienes prestan servicio deben saber cómo comportarse y dar solución y que el cliente quede satisfecho.
- ✚ **Hacer que el cliente se sienta importante y tomado en cuenta:** Todos deben tener un trato especial, tratar de llamarlos por su nombre y tratar de establecer una empatía de manera natural y sincera.
- ✚ **Ayudar a los clientes a comprender mejor el sistema:** Se debe explicar los procesos de la institución al cliente para que estos sepan y se les haga fácil usarlos. (Jiménez, 2017)
- ✚ **Aprender a pedir disculpas:** Si se presenta algún inconveniente pedir las disculpas respectivas tratar de recompensar al cliente y hacerle saber de qué manera se solucionó el mismo. (Jiménez, 2017)

De esta manera se puede fidelizar a un cliente, es decir que el cliente prefiera en el gran porcentaje de ocasiones nuestro establecimiento, que se sienta identificado con el mismo y así ayudará con sus recomendaciones a que más potenciales comensales lleguen al establecimiento.

Capítulo II.

2. Diagnóstico.

6. Propuesta Metodológica.

2.1.1 Zona de estudio.

El lugar donde se va a desarrollar esta investigación es en Quito, específicamente en la calle República del Salvador, ubicada al Norte. Todos los restaurantes analizados estarán a lo largo de esta calle.

2.1.2 Grupos de estudio.

a. Propietarios:

Luis Mariño – Su Lunch

Claribeth Real – Alma Llanera Sabores de Venezuela

Diego Valverde – Melatte

Víctor Almendáriz - Nitrolate

José Dugarte – Prad's

b. Encargados

Sebastián – La Tortilla Mesón Típico

Paúl Vaca – Go Green

Eduardo Moscuyl – Chio's Burguer

Nancy Yáñez – Di Sergio

Keyla Varela – Chilanga Mexican Grill

7. Metodología de la Investigación.

Tabla No. 01: Metodología usada para la investigación.

Objetivo	Indicador	Técnica	Fuente de información
Saber requisitos legales que tuvieron que cumplir para aperturar un restaurante	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites en entidades. • Trámites vía páginas oficiales en web. • Inspecciones programadas. 	Entrevista En el levantamiento de la información especificada se usarán entrevistas directamente con los propietarios de los establecimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Luis Mariño – Su Lunch • Claribeth Real – Alma Llanera Sabores de Venezuela • Diego Valverde – Melatte • Víctor Almendáriz – Nitrolate • José Dugarte – Prad´s • Sebastián – La Tortilla Mesón Típico • Paúl Vaca – Go Green • Eduardo Moscuy – Chio´s Burguer • Nancy Yánez – Di Sergio • Keyla Varela – Chilanga Mexican Grill
Saber aspectos contables	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación 	Entrevista En el levantamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Luis Mariño – Su Lunch • Claribeth Real – Alma Llanera Sabores de Venezuela

importantes que se tomaron en cuenta al iniciar.	precios de la carta <ul style="list-style-type: none"> • Estimación ganancias 	to de la información especificada se usarán entrevistas directamente con los propietarios de los establecimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Diego Valverde – Melatte • Víctor Almendáriz – Nitrolate • José Dugarte – Prad’s • Sebastián – La Tortilla Mesón Típico • Paúl Vaca – Go Green • Eduardo Moscuy – Chio’s Burguer • Nancy Yáñez – Di Sergio • Keyla Varela – Chilanga Mexican Grill
--	---	--	---

8. Diseño de instrumentos de investigación.

2.1.3 Preguntas para propietarios de los restaurantes.

- ¿En qué año se dio apertura el establecimiento y desde que año comenzó la planificación del mismo?
- ¿Qué aspectos se tomaron en cuenta antes de la apertura de establecimiento?
- ¿Cómo se determinó la cantidad de personal que se va a necesitar en el establecimiento?
- ¿Qué permisos se tuvieron que obtener para poder dar apertura al establecimiento?
- ¿Qué plan contable se usó para determinar el capital que se debía tener para abastecer el establecimiento y dar apertura del mismo?
- ¿En qué tiempo se logró cubrir el capital invertido y se comenzó a ver ganancias?
- ¿Qué aspectos legales cumple con sus empleados?

- ¿Fue fácil el tener información de todo lo que se necesita en aspectos contables y legales al aperturar un establecimiento gastronómico?
- ¿Considera que dentro del éxito de su restaurante una parte importante es el haber tenido un buen plan económico y en contar con todo en regla tanto en el establecimiento como con sus empleados?
- ¿Qué consejo les podría dar a quienes deseen emprender en el mundo gastronómico?

9. Presentación de Resultados.

2.1.4 Resultados de Entrevistas.

Pregunta 1: ¿En qué año se dio apertura el establecimiento y desde que año comenzó la planificación del mismo?

Respuesta de LA TORTILLA MESÓN TÍPICO (Sebastián ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): En el año 2010, fue una planificación de más o menos 6 meses hasta llegar a determinar el target al que querían dirigirse y en qué tipo de comida querían enfocarse.

Respuesta de SU LUNCH (Luis Mariño PROPIETARIO): El local se inauguró en febrero del 2012. Fue un local que ya estaba establecido y en funcionamiento, se lo adquirió luego de un año de estar buscando algún negocio en el cuál invertir, se le realizó algunas adecuaciones antes de aperturar nuevamente.

Respuesta de ALMA LLANERA SABORES DE VENEZUELA (Claribeth Real PROPIETARIA): Se lo apertura en este año y se dio su planificación 6 meses antes.

Respuesta de MELATTE (Diego Valverde PROPIETARIO): El establecimiento tiene un año siete meses, está abierto un mes y el análisis de comprar la franquicia se estudió con un año de anterioridad.

Respuesta de GO GREEN (Paúl Vaca ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO):

En el 2014 se apertura el establecimiento y desde el año 2012 se comenzó a pensar en comprar la franquicia de Guatemala.

Respuesta de CHIO'S BURGUER (Eduardo Moscuy GERENTE):

La apertura fue en el 2010, y la idea de la expansión del negocio al ser una sucursal comenzó un año antes.

Respuesta de DI SERGIO (Nancy Yánez GERENTE):

El establecimiento se compró y luego de 6 meses de adecuaciones se dio apertura en el año 2006.

Respuesta de CHILANGA MEXICAN GRILL (Keyla Varela ENGARGADA DEL ESTABLECIMIENTO):

En el año 2017.

Respuesta de NITROLATE (VICTOR ALMENDÁRIZ PROPIETARIO):

Se apertura en el año 2019 luego de un año de analizar y adecuar el establecimiento.

Respuesta de PRAD'S (José Dugarte PROPIETARIO):

En el 2019 se dio apertura y su planificación comenzó desde el 2018.

ANÁLISIS: Respecto al tiempo entre la planificación y apertura de los establecimientos, coinciden entre 6 meses y un año. Año en el que planifican todo lo que creen de importancia y adecuan el establecimiento.

Pregunta 2: ¿Qué aspectos se tomaron en cuenta antes de la apertura de establecimiento?

Respuesta de LA TORTILLA MESÓN TÍPICO (Sebastián ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO):

Primero los permisos que se debían obtener para poder funcionar todo en regla, el lugar del establecimiento y las personas que van a trabajar en el mismo.

Respuesta de SU LUNCH (Luis Mariño PROPIETARIO):

Lo más importante fue el realizar un análisis de cuantas personas pasaban al día por el establecimiento ya

que ellos serían los potenciales clientes. Lo que son permisos y cantidad de personal se analizó una vez aperturado.

Respuesta de ALMA LLANERA SABORES DE VENEZUELA (Claribeth Real PROPIETARIA): Lo principal fue observar un lugar concurrido y posteriormente saber que no más se necesitaba en cuanto a permisos y personal para analizar y ver si es rentable.

Respuesta de MELATTE (Diego Valverde PROPIETARIO): El target de las personas que vienen al establecimiento, y el otorgar un café con estándares internacionales, pero precio nacional.

Respuesta de GO GREEN (Paúl Vaca ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Se analizó cuáles eran las exigencias de la franquicia y el sector donde se establecería el restaurante para mirar si el mismo podría dejar rentabilidad.

Respuesta de CHIO'S BURGUER (Eduardo Moscuyc GERENTE): La necesidad del sector y de los clientes, pero en especial el interés de expandir el negocio con una sucursal.

Respuesta de DI SERGIO (Nancy Yáñez GERENTE): El sector, el target de la clientela y la inversión que se iba a realizar.

Respuesta de CHILANGA MEXICAN GRILL (Keyla Varela ENGARGADA DEL ESTABLECIMIENTO): El sector y la inversión que se realizaría para su apertura y en qué tiempo se recuperaría esa inversión.

Respuesta de NITROLATE (VICTOR ALMENDÁRIZ PROPIETARIO): El sector, el target y las necesidades de dicho target para que la competencia no sea tanta.

Respuesta de PRAD'S (José Dugarte PROPIETARIO): Se tomó en cuenta el presupuesto, costos, ubicación y tipo de comida para la venta.

ANÁLISIS: Los principales aspectos que se toman en cuenta son el sector y el target a quienes se van a dirigir, y creo que es imprescindible ya que de esta manera

se puede saber cómo se va a enfocar el establecimiento, para posteriormente pasar a calidad de producto, empleados, permisos y inversión.

Pregunta 3: ¿Cómo se determinó la cantidad de personal que se va a necesitar en el establecimiento?

Respuesta de LA TORTILLA MESÓN TÍPICO (Sebastián ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Comenzaron la pareja de esposos, y el tiempo y el aumento de clientela fue determinando la cantidad de personal que se iba requiriendo.

Respuesta de SU LUNCH (Luis Mariño PROPIETARIO): Todo se dio a medida del paso de los días observando cuánta cantidad de personas van ingresando al local. En la actualidad cuentan con 2 empleados.

Respuesta de ALMA LLANERA SABORES DE VENEZUELA (Claribeth Real PROPIETARIA): Al ser un local pequeño y de servicio rápido se llegó a la conclusión que se necesitaban solo dos personas una para realizar el producto y otra para despacharlo y realizar el cobro.

Respuesta de MELATTE (Diego Valverde PROPIETARIO): Mediante la automatización de procesos, al tener una cafetera completamente digital y al ser fácil de usar los demás implementos se llegó a la conclusión que solo se necesita una persona.

Respuesta de GO GREEN (Paúl Vaca ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Por cada local se trabaja con 5 empleados eso ya es planificación que otorga la franquicia de Guatemala.

Respuesta de CHIO'S BURGUER (Eduardo Moscuyl GERENTE): De acuerdo al servicio que se daba, ya que al ser exprés se necesitaba poco personal. Pero con el pasar del tiempo aumentó la demanda y se necesitó más personal.

Respuesta de DI SERGIO (Nancy Yánez GERENTE): Al ser un restaurante pequeño con capacidad para 22 personas se llegó a determinar que se necesitan 6 empleados.

Respuesta de CHILANGA MEXICAN GRILL (Keyla Varela ENGARGADA DEL ESTABLECIMIENTO): Analizando la capacidad del establecimiento, y analizando la cantidad de gente que ingresa al día, lo que dio como resultado la necesidad de 3 personas.

Respuesta de NITROLATE (VICTOR ALMENDÁRIZ PROPIETARIO): Debido a que se despacha al instante solo fue necesario 2 personas.

Respuesta de PRAD´S (José Dugarte PROPIETARIO): Por experiencia de otros locales.

ANÁLISIS: La mayoría de establecimientos analizó la cantidad de empleados mediante la capacidad del restaurante, y el tiempo que toma desarrollar el producto que van a ofrecer al cliente. Además, en el transcurso del tiempo fueron observando si necesitaban aumentar o disminuir los empleados, basándose en la cantidad de personas que ingresaban al día.

Pregunta 4: ¿Qué permisos se tuvieron que obtener para poder dar apertura al establecimiento?

Respuesta de LA TORTILLA MESÓN TÍPICO (Sebastián ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Permiso de bomberos, permiso de sanidad, ordenanza para rótulo, categorización otorgada por el MIPRO.

Respuesta de SU LUNCH (Luis Mariño PROPIETARIO): Licencias de funcionamiento, abrir un RUC, permisos de salud, carnets de sanidad de los empleados, permiso de Quito turismo, permiso de bomberos.

Respuesta de ALMA LLANERA SABORES DE VENEZUELA (Claribeth Real PROPIETARIA): Permiso de salud, permiso de ubicación, permiso de los bomberos, curso de manipulación de alimentos que deben tener los empleados y es obligatorio con un costo de \$10.

Respuesta de MELATTE (Diego Valverde PROPIETARIO): LUAE que es la patente municipal, permiso de los bomberos, el permiso de quito turismo que se lo obtiene a base de capacitaciones que ellos mismo otorgan bajo ningún costo.

Respuesta de GO GREEN (Paúl Vaca ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Permiso de bomberos, permiso de salud, RUC.

Respuesta de CHIO'S BURGUER (Eduardo Moscuyc GERENTE): Los normales que pide el municipio, estos son LUAE, permiso de bomberos, permisos del ministerio de salud, y otros permisos del municipio.

Respuesta de DI SERGIO (Nancy Yáñez GERENTE): RUC, LUAE, permiso de bomberos, permiso de quito turismo.

Respuesta de CHILANGA MEXICAN GRILL (Keyla Varela ENGARGADA DEL ESTABLECIMIENTO): LUAE, permiso de bomberos, permiso de salud.

Respuesta de NITROLATE (VICTOR ALMENDÁRIZ PROPIETARIO): RUC, LUAE, permiso de bomberos, permiso de salud.

Respuesta de PRAD'S (José Dugarte PROPIETARIO): Permiso de bomberos, permiso de quito turismo y LUAE.

ANÁLISIS: Existen diversas respuestas en esta pregunta, lo que da a entender que nadie tiene claro cuáles son los requisitos que se necesitan para aperturar un restaurante. En general lo que la mayoría coincide son los permisos de bomberos, permisos de salud. Pero por desconocimiento ó olvido durante la entrevista no mencionan LUAE, RUC, permiso de quito turismo.

Pregunta 5: ¿Qué plan contable se usó para determinar el capital que se debía tener para abastecer el establecimiento y dar apertura del mismo?

Respuesta de LA TORTILLA MESÓN TÍPICO (Sebastián ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Ningún plan económico, todo fue de manera empírica y pensando en las ganancias que se desea obtener.

Respuesta de SU LUNCH (Luis Mariño PROPIETARIO): No se usó un sistema contable, ya que no se tenía una facturación muy alta.

Respuesta de ALMA LLANERA SABORES DE VENEZUELA (Claribeth Real PROPIETARIA): No se usó ningún plan contable solo se analizó cuanto se necesitaría para pagar sueldos, servicios básicos al mes y cuánto dinero podría ingresar para ver si es rentable.

Respuesta de MELATTE (Diego Valverde PROPIETARIO): Ese aspecto maneja el contador del establecimiento, no se puede otorgar dicha información.

Respuesta de GO GREEN (Paúl Vaca ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): No se tenía información exacta del mismo, pero la franquicia es quien maneja y otorga toda esta información.

Respuesta de CHIO'S BURGUER (Eduardo Moscuy GERENTE): Esa información la posee el contador y no se tiene acceso a la misma.

Respuesta de DI SERGIO (Nancy Yáñez GERENTE): No se tuvo ningún sistema contable.

Respuesta de CHILANGA MEXICAN GRILL (Keyla Varela ENGARGADA DEL ESTABLECIMIENTO): Se analizó el costo que se le daría a cada plato para poder obtener las ganancias deseadas y cubrir todos los gastos mensuales.

Respuesta de NITROLATE (VICTOR ALMENDÁRIZ PROPIETARIO): No se tuvo un plan contable como tal, pero se analizó el margen de ganancias que se necesitaban para mantener estable el establecimiento.

Respuesta de PRAD'S (José Dugarte PROPIETARIO): Con una estructura de costos organizada.

ANÁLISIS: En su gran mayoría todo fue realizado de manera empírica, lo que denota la falta de conocimiento de planes económicos. Algunos solo realizan un análisis de los costos de venta al público de cada producto para tener ganancias y cubrir costos mensuales, pero con esto no es suficiente ya que se debe tomar en cuenta otros aspectos para mantener una economía estable del establecimiento.

Pregunta 6: ¿En qué tiempo se logró cubrir el capital invertido y se comenzó a ver ganancias?

Respuesta de LA TORTILLA MESÓN TÍPICO (Sebastián ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): En los primeros 2 años.

Respuesta de SU LUNCH (Luis Mariño PROPIETARIO): Al año y medio ya que se tuvo que invertir bastante en adecuación del mismo. Se invirtió alrededor de \$25000.

Respuesta de ALMA LLANERA SABORES DE VENEZUELA (Claribeth Real PROPIETARIA): Al ser un local nuevo y tener una inversión cercana a los \$10000 aún no se ha logrado cubrir el capital invertido.

Respuesta de MELATTE (Diego Valverde PROPIETARIO): La proyección es a recuperar todo el capital invertido de la franquicia en un año y medio o dos ya que el local es arrendado.

Respuesta de GO GREEN (Paúl Vaca ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Mas o menos en un año y medio.

Respuesta de CHIO'S BURGUER (Eduardo Moscuyl GERENTE): De igual manera tiene el contador esta información, pero fue alrededor de un año.

Respuesta de DI SERGIO (Nancy Yáñez GERENTE): Se comenzó a visualizar ganancias a partir del quinto año.

Respuesta de CHILANGA MEXICAN GRILL (Keyla Varela ENGARGADA DEL ESTABLECIMIENTO): A partir del segundo año.

Respuesta de NITROLATE (VICTOR ALMENDÁRIZ PROPIETARIO): En el lapso de un año y medio a dos años.

Respuesta de PRAD´S (José Dugarte PROPIETARIO): En un año se cubre el capital invertido y aún las ganancias son mínimas.

ANÁLISIS: En general la inversión se recuperó durante el primer o segundo año de funcionamiento, pero las ganancias que se comienzan a visualizar son mínimas.

Pregunta 7: ¿Qué aspectos legales cumples con sus empleados?

Respuesta de LA TORTILLA MESÓN TÍPICO (Sebastián ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Se apegan a todos los requisitos de ley con los empleados.

Respuesta de SU LUNCH (Luis Mariño PROPIETARIO): Afiliación al IESS, todo lo que la ley obliga.

Respuesta de ALMA LLANERA SABORES DE VENEZUELA (Claribeth Real PROPIETARIA): Todos los que exige la ley como el seguro del IESS.

Respuesta de MELATTE (Diego Valverde PROPIETARIO): Todos desde el aspecto laboral, aspecto social y la parte humana para conversar con ellos estar preocupado de que se encuentren bien, cuidarlos en caso de enfermedad.

Respuesta de GO GREEN (Paúl Vaca ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Todos los que la ley exige.

Respuesta de CHIO´S BURGUER (Eduardo Moscuy GERENTE): Todos los que exige la ley, contratos de trabajo y afiliación al IESS.

Respuesta de DI SERGIO (Nancy Yáñez GERENTE): Afiliación al IESS, contratos, bonos y utilidades.

Respuesta de CHILANGA MEXICAN GRILL (Keyla Varela ENGARGADA DEL ESTABLECIMIENTO): IESS, bono por ventas, horas extras, vacaciones.

Respuesta de NITROLATE (VICTOR ALMENDÁRIZ PROPIETARIO): Afiliación al IESS, utilidades, todo lo establecido por la ley.

Respuesta de PRAD´S (José Dugarte PROPIETARIO): Contrato de trabajo y afiliación al IESS.

ANÁLISIS: En general cumplen con afiliación al IESS, y contratos. Todos mencionaron que cumplen con todo lo que exige la ley, pero no sabían que dentro de esto debían tomar en cuenta horas extras, utilidades.

Pregunta 8: ¿Fue fácil el tener información de todo lo que se necesita en aspectos contables y legales al aperturar un establecimiento gastronómico?

Respuesta de LA TORTILLA MESÓN TÍPICO (Sebastián ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Muy difícil tuvieron que recurrir a personas que ya tenían un negocio gastronómico.

Respuesta de SU LUNCH (Luis Mariño PROPIETARIO): Las entidades son muy redundantes en cuanto a los permisos que exigen, y generalmente más de una entidad solicitan exactamente lo mismo, pero con modificaciones pequeñas, se debería ver la posibilidad de que un solo ente sea el encargado de los permisos.

Respuesta de ALMA LLANERA SABORES DE VENEZUELA (Claribeth Real PROPIETARIA): No ya que cada entidad daba una información diferente y al realizar los controles en el establecimiento exigían más cosas como por ejemplo carteles, antideslizantes.

Respuesta de MELATTE (Diego Valverde PROPIETARIO): Si ya que son procesos que se deben tener a mano y con la facilidad del internet todo se facilita ya que ahí se encuentran requisitos y se puede obtener la mayoría de los mismos.

Respuesta de GO GREEN (Paúl Vaca ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Si debido a que en el internet se puede obtener los requisitos y de esta manera no tener problemas al momento de las visitas previamente coordinadas.

Respuesta de CHIO'S BURGUER (Eduardo Moscuyc GERENTE): Si todo se lo encontró en las páginas oficiales de las entidades en el internet.

Respuesta de DI SERGIO (Nancy Yáñez GERENTE): En un comienzo fue difícil, pero con el pasar del tiempo todo ha ido perfeccionándose.

Respuesta de CHILANGA MEXICAN GRILL (Keyla Varela ENGARGADA DEL ESTABLECIMIENTO): Si ya que se encuentran detallados en el internet.

Respuesta de NITROLATE (VICTOR ALMENDÁRIZ PROPIETARIO): La gran mayoría se los pudo obtener sin problema mediante internet y si se cumple con todos los requisitos las trabas son mínimas.

Respuesta de PRAD'S (José Dugarte PROPIETARIO): Se tuvo una buena asesoría por lo que no fue tan complicado.

ANÁLISIS: La gran mayoría coincidió en que fue fácil la obtención de permisos ya que la mayoría se obtienen vía internet y sin la pérdida de mucho tiempo. En cuanto a aspectos contables desconocían ya que esa información no se la encuentra con facilidad.

Pregunta 9: ¿Considera que dentro del éxito de su restaurante una parte importante es el haber tenido un buen plan económico y en contar con todo en regla tanto en el establecimiento como con sus empleados?

Respuesta de LA TORTILLA MESÓN TÍPICO (Sebastián ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Totalmente en especial los empleados que son quienes dan la cara del restaurante y de quienes depende que todo marche de la mejor manera.

Respuesta de SU LUNCH (Luis Mariño PROPIETARIO): Si debido a que eso da tranquilidad y seguridad de las dos partes.

Respuesta de ALMA LLANERA SABORES DE VENEZUELA (Claribeth Real PROPIETARIA): Siempre es importante tener todo en regla para evitar multas y empleados insatisfechos.

Respuesta de MELATTE (Diego Valverde PROPIETARIO): Por supuesto, es lo esencial ya que sin eso se pierde tiempo, dinero y en especial que es clientela que es de quienes vivimos.

Respuesta de GO GREEN (Paúl Vaca ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Claro para generar un ambiente tranquilo en lo laboral y no tener problemas con las diversas entidades que visitan el establecimiento.

Respuesta de CHIO'S BURGUER (Eduardo Moscuyc GERENTE): Si para evitar perder dinero en multas o reclamos de los empleados.

Respuesta de DI SERGIO (Nancy Yáñez GERENTE): Si por tranquilidad de las dos partes.

Respuesta de CHILANGA MEXICAN GRILL (Keyla Varela ENGARGADA DEL ESTABLECIMIENTO): Si para evitar malos entendidos entre las partes y evitar multas y clausuras.

Respuesta de NITROLATE (VICTOR ALMENDÁRIZ PROPIETARIO): Si ya que el respetar las normas y los empleados es lo primordial para cumplir objetivos.

Respuesta de PRAD'S (José Dugarte PROPIETARIO): Sí, bastante la organización es esencial.

ANÁLISIS: Coincidieron en que es imprescindible ya que de esta manera no se tiene problemas con las entidades que regulan el funcionamiento correcto del establecimiento, y al mantener contentos y satisfechos a los empleados se asegura que trabajen de una manera adecuada para sacar adelante el establecimiento y se vea reflejado en las ventas.

Pregunta 10: ¿Qué concejo les podría dar a quienes deseen emprender en el mundo gastronómico?

Respuesta de LA TORTILLA MESÓN TÍPICO (Sebastián ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): Analizar bien las necesidades del cliente y que se puede ofrecer para no ser reiterativos en cuanto a productos, y obtener todos los permisos que se exigen.

Respuesta de SU LUNCH (Luis Mariño PROPIETARIO): Estudiar bien el mercado ya que actualmente es un mercado demasiado competitivo.

Respuesta de ALMA LLANERA SABORES DE VENEZUELA (Claribeth Real PROPIETARIA): Analizar bien ingresos y egresos para no estar en problemas económicos en los primeros meses del establecimiento.

Respuesta de MELATTE (Diego Valverde PROPIETARIO): Enfocarlo en la necesidad del target de personas, ya que sin hacer una proyección en este sentido no se ven resultados.

Respuesta de GO GREEN (Paúl Vaca ENCARGADO DEL ESTABLECIMIENTO): El no desistir ya que el comienzo es muy duro y sin ganancias.

Respuesta de CHIO'S BURGUER (Eduardo Moscuyc GERENTE): Tener las ideas y emprender con la necesidad del cliente, buscado primero cuales son y empezar de manera adecuada con afiliación de los empleados, los permisos de funcionamiento y la honestidad con los clientes de cobrar lo que cuesta.

Respuesta de DI SERGIO (Nancy Yáñez GERENTE): El ser organizados y no extralimitarse en gastos.

Respuesta de CHILANGA MEXICAN GRILL (Keyla Varela ENGARGADA DEL ESTABLECIMIENTO): Realizar un estudio de mercado de la zona donde se localizará, definir el target al que se desea dirigir y si el lugar seleccionado es el correcto.

Respuesta de NITROLATE (VICTOR ALMENDÁRIZ PROPIETARIO): El ser perseverantes y no rendirse al primer problema.

Respuesta de PRAD´S (José Dugarte PROPIETARIO): Hacer un estudio de mercado, organización, paciencia y siempre arriesgar para conseguir cosas grandes.

ANÁLISIS: Todos los concejos se resumen en que la perseverancia es importante ya que es un mercado muy competitivo, además de ser precisos al momento de analizar a cuál va a ser el target al que nos vamos a dirigir. El lugar también es muy importante, y saber invertir lo necesario para no quedarse con muchas deudas.

CAPITULO III

Propuesta

3. GUÍA DE ESTRATEGIAS PARA APERTURA DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE QUITO

Mediante todas las investigaciones teóricas y de campo realizadas tanto en el capítulo 1 y el capítulo 2; basándonos en búsquedas en libros, artículos de internet y especialmente dando énfasis a las entrevistas realizadas a los propietarios o personas a cargo de los restaurantes ubicados en la República del Salvador. Se ha logrado obtener la suficiente información para en este último capítulo elaborar una guía donde se detallará aspectos legales y contables importantes que se deben tomar en cuenta al aperturar un restaurante, de esta manera aportar al lector con una ayuda para poder orientarse y solventar dudas en los aspectos detallados.

10.Elementos del manual.

Esta guía va a estar compuesto por los elementos que se detallarán a continuación:

1. Portada
2. Reseña Histórica de la República del Salvador
3. Introducción
4. Objetivo
5. Receta estándar.
 - Estandarización
 - Definición
 - Contenido
 - Food Cost
 - PVP (Precio de Venta al Público)
6. Control de compras e importancia de proveedores.
 - Gestión de compras.
 - Proveedores.

7. Control de costos del establecimiento.
8. Tipos y pasos del servicio
9. Fidelización del cliente
10. Bibliografía que se usó para realizar esta Guía.

11. Portada

Esta portada se la realizó con el fin de realzar la guía, y que despierte la curiosidad del lector para continuar leyendo, además que sea más interactivo y no sea monótono. Para lo cual se usaron colores llamativos y fotografías de la República del Salvador, de esta manera resaltando acerca de en qué lugar se va a enfocar el manual.



Figura 1. Imagen de la calle República del Salvador. Adaptada de El telégrafo

12. Reseña Histórica de la República del Salvador.

La Reseña Histórica que se colocará en la guía es un extracto de cómo era y como es la calle República del Salvador, para que el lector se enganche más con la guía y pueda conocer un poco más de este concurrido sector. La reseña que se establecerá en el manual es la siguiente:

La calle República del Salvador pertenece al barrio Ñaquito, el cual en la antigüedad abarcaba gran territorio, en la actualidad para una mejor organización administrativa fue necesario el dividirla, además por el crecimiento urbanístico y poblacional. (Hora, 2006)

En la antigüedad gran parte de este sector era bosque, con unas pocas haciendas y casas de barro y teja, poco a poco fue cambiando y apareciendo más y más casas hasta convertirse en lo que es hoy día uno de los sectores con más movimiento de Quito, donde se tiene todo al alcance de los moradores, como es: (Hora, 2006)

- ✚ Bancos.
- ✚ Cines.
- ✚ Centros comerciales.
- ✚ Restaurantes.
- ✚ Hoteles.

Por esto el sector tiene gran movimiento económico día a día, también con un gran flujo de personas, es muy apetecido por inversionistas y emprendedores especialmente en el ámbito alimenticio. Por el gran tránsito turístico de este sector, hace algunos años se lo declaró como atractivo turístico, motivo por el cual los restaurantes del sector deben cumplir con normas que exige Quito Turismo para que emitan su permiso y el local puede funcionar. (Hora, 2006)

13. Introducción.

En esta parte de la guía se encontrarán un compacto de toda la investigación realizada, la cual se la presentará a modo de un resumen, para que el lector conozca a breves rasgos factores contables y legales que debe tomar en cuenta si desea comenzar un restaurante en el sector de la República del Salvador. La introducción de la guía sería la que se muestra a continuación:

Muchas son las personas que abren las puertas de sus nuevos negocios día tras día en Quito, pero de igual manera son más los que se ven obligados a cerrar los mismos ya sea por una mala planificación económica o por no contar con todos los permisos y obligaciones que se requieren, consecuencia de esto vienen multas que pueden llevar a una clausura del establecimiento, esto implica gasto de dinero.

Al empezar un negocio el enfoque máximo es en evitar el menor egreso de dinero ya que es difícil establecerse en un comienzo, y caer en gastos de multas, desbalancea totalmente los planes económicos que se tenían.

Por tal motivo es bueno conocer que los permisos para aperturar un restaurante en Quito específicamente en la República del Salvador, no son muchos, son 7. De igual forma el conseguirlos depende de cumplir con las especificaciones que cada entidad requiere, mismas que se pueden encontrar en su gran mayoría en las páginas virtuales de cada entidad de manera clara y concisa.

La parte contable o numérica es lo que más se dificulta y menos conocimiento se tiene al momento de comenzar un restaurante. Pero es de las más importantes, aspectos como el costo de un empleado al año, el cuanto nos cuesta producir cada platillo de nuestra carta, aspectos de gastos mensuales que no dependen del flujo de ventas como son luz, agua, sueldos, arriendo. Son muy importantes a la hora de establecer el precio al que se va a ofrecer al comensal cada plato de nuestra carta, debido a que dicho precio debe cubrir parte de todos estos gastos y la ganancia que estamos esperando obtener mes a mes.

Todo esto lo encontraremos en esta guía de manera bien detallada para un fácil entendimiento.

14. Objetivo de la guía.

El establecer un objetivo en esta guía tiene como finalidad, dar a conocer a los lectores hacia donde deseamos dirigirnos con la creación de la misma y la importancia de la utilidad que tendrá el que se la elabore. El objetivo planteado para esta guía es el siguiente:

Colaborar con los emprendedores gastronómicos, con puntos importantes en el ámbito legal y contable que deben tener en cuenta al momento de aperturar un restaurante, y de esta manera evitar el cierre prematuro de los establecimientos por el desconocimiento en estos aspectos.

15. Receta estándar.

En esta sección se dará a conocer todo lo relacionado a una receta estándar desde su definición, para que sirva y los componentes que debe tener para elaborarla de manera correcta, además se encontraran explicaciones de términos como Food Cost y Precio de Venta al Público. Términos muy importantes en la parte contable de un restaurante, que es necesario conocer a que se refieren o como se puede obtener cada uno de ellos.

16. Control de compras e importancia de los proveedores,

En esta parte de la guía encontraran varios aspectos a tomar en cuenta al momento de realizar las compras para el establecimiento, pilar fundamental ya que es lo que vamos a ofrecer al cliente, y del costo de esta materia prima dependerá en gran parte la ganancia que se pueda obtener en el restaurante. De igual manera se explicarán factores a tomarse en cuenta a la hora de buscar proveedores correctos para el establecimiento.

17. Control de costos dentro del establecimiento.

En esta sección de la guía se colocará definiciones y tipos de costos para poder adecuarlos a diversos grupos y que no exista confusión en la persona que va a emprender en el restaurante, y tenga una idea de que costos debe tomar en cuenta a la hora de preparar su parte financiera y las ganancias que espera para el restaurante, así también los rubros que debe cubrir mes a mes.

18. Tipos y pasos del servicio.

En esta parte se encontrará información acerca de cómo puede ser el servicio en el establecimiento y la importancia del mismo para que el cliente se sienta satisfecho del mismo y de esta manera pueda retornar a consumir en días posteriores. Además, se encontrará detallado todos los pasos que los meseros deben seguir para hacer grata la experiencia del comensal.

19. Fidelización del cliente.

Aquí se detallarán puntos importantes para que el cliente se haga fiel a nuestra marca es decir frecuente constantemente nuestro establecimiento y lo más importante nos recomiende con otras personas, ya que el boca a boca es una de las mejores técnicas de marketing,

20. Bibliografía que se usó para realizar esta guía.

La bibliografía dentro de esta guía ha sido extensa y variada, libros, artículos, periódicos; pero la parte fundamental del contenido puesto en esta guía fueron los dueños y personas a cargo de cada uno de los establecimientos de la República del Salvador que accedieron a regalarnos una entrevista. En la interacción con estas personas nos pudimos dar cuenta de que la mayoría le dedica gran importancia y tiempo a su establecimiento desde un principio que fue obteniendo todo lo que se solicita en cuanto a permisos se refiere, en lo que es la parte contable la mayoría fue con un conocimiento empírico. Tenemos como referencias para esta guía:

 Sebastián – La Tortilla Mesón Típico

 Luis Mariño – Su Lunch

- ✚ Claribeth Real – Alma Llanera Sabores de Venezuela
- ✚ Diego Valverde – Melatte
- ✚ Paúl Vaca – Go Green
- ✚ Eduardo Moscuy – Chio's Burguer
- ✚ Nancy Yáñez – Di Sergio
- ✚ Keyla Varela – Chilanga Mexican Grill
- ✚ Víctor Almendáriz - Nitrolate
- ✚ José Dugarte – Prad's

4. Conclusiones y Recomendaciones:

21. Conclusiones:

- Los trámites legales para aperturar un restaurante en sí no son complejos de obtener ni tampoco son numerosos, en su gran mayoría se los puede realizar vía web. Esta manera puede ser un poco más engorrosa debido a que la gente no maneja muy bien estas herramientas, y la mayoría de las páginas de las distintas entidades no explica de manera clara y precisa estos procedimientos, por otro lado, acudiendo a las entidades con todos los papeles que solicitan, va a ser trámites que no toman demasiado tiempo y que va a ayudar para tener todo en regla.

- En cuanto a las inspecciones en especial de los bomberos, todo depende del propietario, en si son algunas cosas que solicitan, pero si se las realiza de manera minuciosa cumpliendo con todas las exigencias que son para bien del establecimiento y el comensal, el pasar dicha inspección es algo de rutina ya que otorgan una hoja con todo lo que solicitan y dan un tiempo prudente para poder cumplirlas.

- El aperturar un restaurante es algo que conlleva tiempo y no se lo puede hacer de la noche a la mañana ya que motivo de esto vienen las multas o más aún las clausuras. Y son egresos fuertes que se pueden evitar e invertir de una mejor manera como seguir adecuando el establecimiento.

- La mayoría de establecimientos en cuanto a contabilidad respecta lo hacen en forma empírica sin tener un plan de los egresos que van a tener mensuales, tan solo se basan en sus ganancias y se proyectan de esa manera, motivo por el cual al no ver reflejadas dichas ganancias comienzan los problemas por no poder cubrir gastos fijos mensuales.

- Los restaurantes que comienzan con un estudio detallado de mercado, con todos los papeles en regla tanto para el establecimiento como para los empleados y con un plan contable básico, son quienes permanecen en el mercado y no se ven obligados a cerrar de manera prematura como sucede con la mayoría de negocios.
- El tiempo para recuperar la inversión en un restaurante es relativamente alto, entre uno y dos años, por lo que la persistencia y el buen manejo del dinero son imprescindibles para sacar a flote el negocio y comenzar a ver ganancias.

22. Recomendaciones:

- Cumplir con todos los permisos que exigen las diversas entidades, para que el establecimiento funcione con tranquilidad.
- Analizar ingresos y egresos al comenzar el negocio para estipular ganancias y poder cubrir con todos los gastos constantes del mes.
- Acudir directamente a las entidades pertinentes en el caso de duda, y no dejarse llevar por lo que dicen otras personas.

Referencias.

Agencia Nacional de Regulación, C. y. (s.f.). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-una-institucion-que-mejora-continuamente-su-servicio-de-atencion-al-usuario/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-otorga-permisos-de-funcionamiento-en-sus-oficinas/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). Obtenido de <https://www.gob.ec/arcsa>

Bino, R. (01 de 2016). Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Bino-Ross.pdf>

Cespón, R. (2003). *Administración de la cadena de suministro*. San Pedro Sula.

Colín, J. G. (2008). *Contabilidad de costos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

COMERCIO, E. (20 de 06 de 2012). *EL COMERCIO*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/pago-de-patente-municipal-sigue.html>.

Cooper, B., & Floody, B. (2000). *Start & Run a profitable restaurant*.

Cuevas, F. (2002). *Control de costos en los restaurantes*. México: Limusa.

Dávila, G. (2006). *Laurus*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

Dávila, H. (2009). *Control de alimentos y bebidas*. Quito.

- Díaz, K. (2016). *Diseño de un sistema de gestión de compra para el restaurante "Mezón de la Plaza"*. Obtenido de <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/8069/TD%20K%C3%A1terin%20Denia%20D%C3%ADaz%20delgado%20%2825-05-2016%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Ecuador, S. d. (2018). *SAYCE*. Obtenido de <http://sayce.com.ec/>
- electrónico, G. (13 de 02 de 2020). *GOB.ECbeta*. Obtenido de <https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-artesanos>
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo*. (s.f.). Obtenido de <http://quito-turismo.gob.ec/registro-turistico/>
- Feijóo, J. L. (2009). *Alimentos y bebidas. Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes*. Buenos Aires: Lectorum-Urgeman.
- Gallego, A. P. (13 de 11 de 2015). *Pérez Bustamante & Ponce*. Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/que-es-luae/>
- Gallego, J. (2002). *GEstión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid, España: Paraninfo.
- Gallego, J. F. (1998). *Manual práctico de restaurante*. Madrid: Paraninfo S.A.
- GOB.EC*. (s.f.). Obtenido de <https://www.gob.ec/gaddmq/tramites/emision-registro-turistico-actividad-economica-alimentos-bebidas-cafeterias-restaurantes-discotecas-bares-distrito-metropolitano-quito>
- GOB.EC*. (05 de 05 de 2020). Obtenido de <https://www.gob.ec/gaddmq/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-exentos-luae-licencia-unica-actividades-economicas>
- Gómez, R. (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. En R. D. G.. Aljibe.

- Grajales, J. (s.f.). *CICAD*. Obtenido de
<file:///C:/Users/Arq.%20Edison%20Cadena/Downloads/John%20Grajales%20-%20Inteligencia%20Fiinanciera.pdf>
- H.Barrantes. (2003). *Cálculo integral de una variable*. San José: EUNED.
- Heredia, N. (2007). *Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva*. Bogotá: ECOE.
- Hidalgo, N. (2015). *Diseño de Gestión de compra para la comercializadora mayorista ITH cienfuegos*. Cuba.
- Hora, L. (08 de 04 de 2006). *LA HORA*. Obtenido de
<https://lahora.com.ec/noticia/414545/de-iaquito-a-la-rumipamba>
- HORA, L. (21 de 04 de 2006). *LA HORA*. Obtenido de
<https://lahora.com.ec/noticia/419463/patente-bsica-para-todo-negocio>
- Imai, M. (2002). *Gemba Kaizen*. Chile.
- INEC. (2015). *INEC*.
- Jiménez, A. (2017). *aepap*. Obtenido de
https://www.aepap.org/sites/default/files/479-492_inteligencia_emocional.pdf
- Loewer, E. (2004). *Cocina para profesionales*. España : Thompson.
- López, C. G. (s.f.). *Fundación Gneral de la Universidad de Salamanca*. Obtenido de
<https://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/199-contenidos/1736-inteligencia-financiera>
- López, P. M. (2013). *Recetas estándar como mecanismo de control de las operaciones de la frutería - cafetería "Isabella"*.
- M. Torres, B. M. (2003). *Logística. Temas seleccionados*. Feijóo.

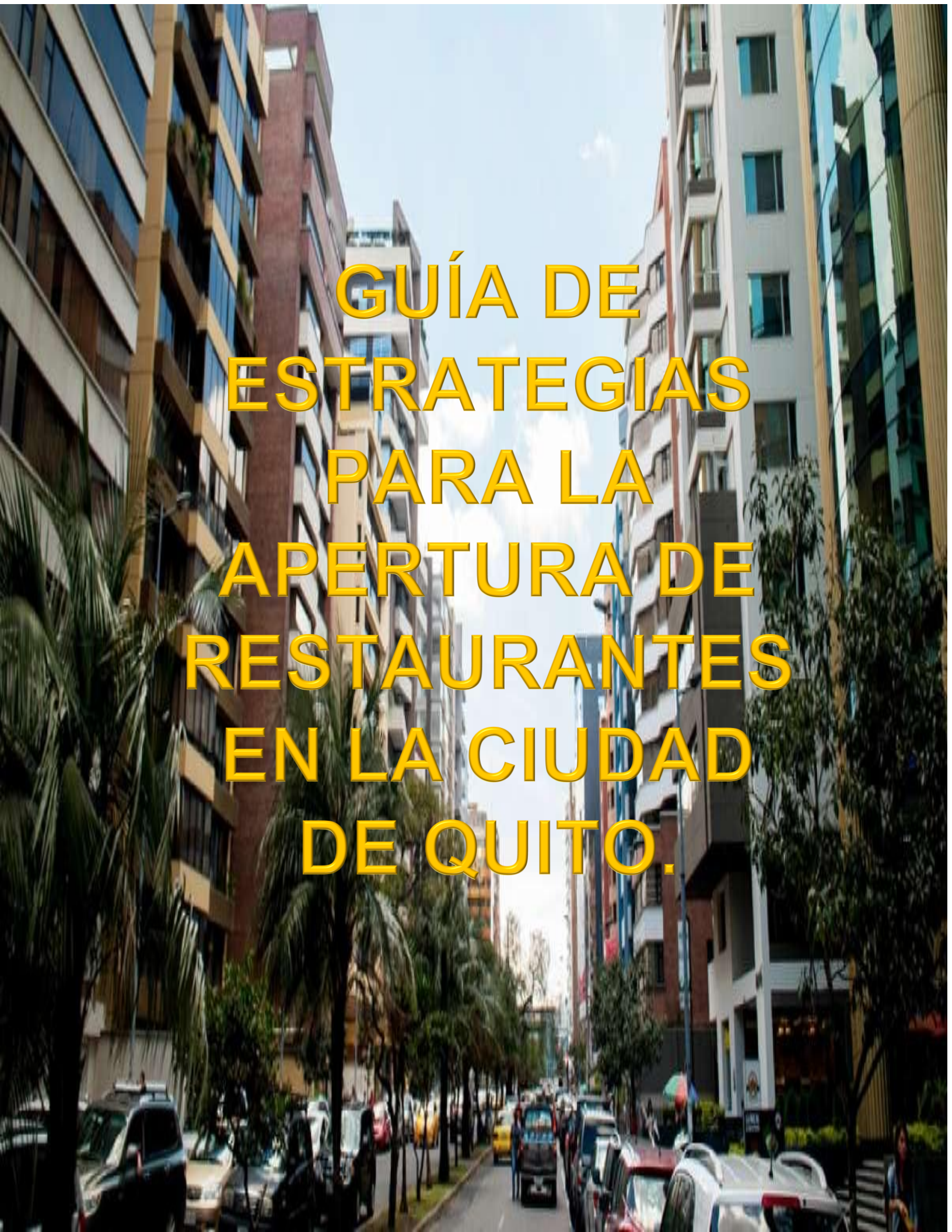
- manager, T. f. (2020). *The food manager*. Obtenido de <https://thefoodmanager.com/2016/12/01/que-es-el-food-cost/>
- María Isabel Casellano, A. B. (2012). *Síntesis*. Obtenido de <https://www.sintesis.com/data/indices/9788490771211.pdf>
- Martínez, J. (2004). *Dirección de alimentos y bebidas en hoteles*. México: Limusa.
- Martínez, M. R. (2005). *El método MR. Maximización de resultados para la pequeña empresa de servicios*. Bogotá.
- Mena, F. (03 de 2014). *Elaboración de una guía y un sistema de simulación de control de costos de alimentos y bebidas para pumes hosteleras*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7758/1/CD-5648.pdf>
- Ministerio de Turismo*. (s.f.). Obtenido de <https://www.gob.ec/mintur>
- Morillo Moreno, M. C. (2009). *Visión Gerencial*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545881013.pdf>
- Norton, S. (2004). *Apuntes del módulo de introducción a la logística y el nivel de servicio al cliente del diplomado logística empresarial impartido a la casa matriz de ETECSA*. Habana.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. (s.f.). Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador>
- P. García, F. G. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. Madrid.
- Portal, E. M. (2011). *Compras y almacenes gastronómicos*.
- Quito Alcaldía*. (21 de 05 de 2012). Obtenido de http://prensa.quito.gob.ec/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=6609&umt=S%F3lo%20tres%20requisitos%20b%E1sicos%20se%20necesitan%20para%20la%20Patente

- QUITO, B. (02 de 02 de 2018). *BOMBEROS QUITO*. Obtenido de <https://www.bomberosquito.gob.ec/inspecciones-luae/>
- Quito, C. d. (2015). *Cámara de Comercio de Quito*. Obtenido de <https://ccq.ec/?s=restaurante>
- Rodriguez, A. (2019). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>
- Ruano, C. G. (10 de 05 de 2016). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/zeyjq978whqu/que-es-el-sri/>
- Torres, V. (10 de 2013). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6863/7.36.001446.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Turismo, E. P. (s.f.). *Quito grande otra vez*. Obtenido de <http://quito-turismo.gob.ec/registro-turistico/>
- ULPGC. (2009). *ULPGC*. Obtenido de https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11310/20_el_SISTEMA_DE_COMPRA.pdf
- V. Bravo, T. U. (2007). *Contabilidad de costos*. Quito: Nuevadia.
- Vallejo, A. P. (09 de 10 de 2014). *Pérez Bustamante & Ponce*. Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/que-es-el-ruc/>
- Vera, R. R. (2008). *Costos aplicados a hoteles y restaurantes*. Buenos Aires: ECOE.
- Verónica Bermeo, C. C. (2014). *Manual de procedimientos operativos para restaurantes de comida rápida*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20899/2/Manual.pdf>
- Vértice, E. (2010). *Realización de elaboraciones básicas y elementales de cocina y asistir la elaboración culinaria*. Málaga: Vértice S.L.

Vives, J. B. (2002). *Servicio y atención al cliente en restauración*. Madrid: Sínteis S.A.

W. Gray, S. L. (1995). *Hoteles y moteles, Administración y funcionamiento*. México.

ANEXOS.



**GUÍA DE
ESTRATEGIAS
PARA LA
APERTURA DE
RESTAURANTES
EN LA CIUDAD
DE QUITO.**

Reseña Histórica de la República del Salvador.

La Reseña Histórica que se colocará en la guía es un extracto de cómo era y como es la calle República del Salvador, para que el lector se enganche más con la guía y pueda conocer un poco más de este concurrido sector. La reseña que se establecerá en el manual es la siguiente:

La calle República del Salvador pertenece al barrio Ñaquito, el cual en la antigüedad abarcaba gran territorio, en la actualidad para una mejor organización administrativa fue necesario el dividirla, además por el crecimiento urbanístico y poblacional. (Hora, 2006)

En la antigüedad gran parte de este sector era bosque, con unas pocas haciendas y casas de barro y teja, poco a poco fue cambiando y apareciendo más y más casas hasta convertirse en lo que es hoy día uno de los sectores con más movimiento de Quito, donde se tiene todo al alcance de los moradores, como es: (Hora, 2006)

- ✚ Bancos.
- ✚ Cines.
- ✚ Centros comerciales.
- ✚ Restaurantes.
- ✚ Hoteles.

Por esto el sector tiene gran movimiento económico día a día, también con un gran flujo de personas, es muy apetecido por inversionistas y emprendedores especialmente en el ámbito alimenticio. Por el gran tránsito turístico de este sector, hace algunos años se lo declaró como atractivo turístico, motivo por el cual los restaurantes del sector deben cumplir con normas que exige Quito Turismo para que emitan su permiso y el local puede funcionar. (Hora, 2006)

Introducción.

Muchas son las personas que abren las puertas de sus nuevos negocios día tras día en Quito, pero de igual manera son más los que se ven obligados a cerrar los mismos ya sea por una mala planificación económica o por no contar con todos los permisos y obligaciones que se requieren, consecuencia de esto vienen multas que pueden llevar a una clausura del establecimiento, esto implica gasto de dinero.

Al empezar un negocio el enfoque máximo es en evitar el menor egreso de dinero ya que es difícil establecerse en un comienzo, y caer en gastos de multas, desbalancea totalmente los planes económicos que se tenían.

Por tal motivo es bueno conocer que los permisos para aperturar un restaurante en Quito específicamente en la República del Salvador, no son muchos, son 7. De igual forma el conseguirlos depende de cumplir con las especificaciones que cada entidad requiere, mismas que se pueden encontrar en su gran mayoría en las páginas virtuales de cada entidad de manera clara y concisa.

La parte contable o numérica es lo que más se dificulta y menos conocimiento se tiene al momento de comenzar un restaurante. Pero es de las más importantes, aspectos como el costo de un empleado al año, el cuanto nos cuesta producir cada platillo de nuestra carta, aspectos de gastos mensuales que no dependen del flujo de ventas como son luz, agua, sueldos, arriendo. Son muy importantes a la hora de establecer el precio al que se va a ofrecer al comensal cada plato de nuestra carta, debido a que dicho precio debe cubrir parte de todos estos gastos y la ganancia que estamos esperando obtener mes a mes.

Todo esto lo encontraremos en esta guía de manera bien detallada para un fácil entendimiento.

Objetivo.

Colaborar con los emprendedores gastronómicos, con puntos importantes en el ámbito legal y contable que deben tener en cuenta al momento de aperturar un restaurante, y de esta manera evitar el cierre prematuro de los establecimientos por el desconocimiento en estos aspectos.

✚ Para nuestro ejemplo será una **entrada**.

3. Porciones, peso por porción: En esta casilla colocaremos para cuántos comensales va a alcanzar la receta que estamos elaborando, además el peso que va a tener cada una de esas porciones.

✚ En nuestro ejemplo será para 8 comensales con un peso de **98** gramos por persona. Este peso es el ideal para una entrada, misma que debe estar entre 80 – 100 gramos.

✚ Para obtener estos datos se debe sumar la CANTIDAD EP de cada uno de los ingredientes y dividir para el número estipulado de comensales que va a ser en nuestro caso **8**.

4. Ingredientes: Aquí colocamos todos los productos que necesitamos para elaborar la receta.

✚ **Queso mozzarella.**

✚ **Tomate riñón.**

✚ **Aceite de oliva.**

✚ **Vinagre balsámico.**

✚ **Sal.**

✚ **Pimienta.**

5. Unidad: Son las medidas en las cuáles vamos a pesar nuestros ingredientes puede ser gramos, kilogramos, litros, unidades, mililitros.

✚ En nuestro ejemplo usaremos **kilogramos, litros y unidades**.

6. Cantidad: En estas casillas colocamos el peso que necesitaremos de cada uno de los ingredientes.

✚ Queso mozzarella. → **0.300 Kilogramos**

✚ Tomate riñón. → **0.305 Kilogramos**

✚ Aceite de oliva. → **0.140 litros**

✚ Vinagre balsámico. → **0.054 litros**

✚ Sal. → **0.003 Kilogramos**

✚ Pimienta. → **0.003 Kilogramos**

7. Porcentaje de merma: La mayoría de productos no son utilizables en el 100%, ya que poseen cáscara, semillas, etc. Mismas que no son comestibles, y por lo cual no se debe tomar en cuenta en el peso final de la receta.

✚ En nuestro ejemplo el único ingrediente que tiene merma es el tomate ya que posee su cáscara que se debe retirar, por lo que se le asignará un porcentaje de merma **5%**

8. Peso merma: Lo que nos interesa es saber el peso en kilogramos que no vamos a utilizar del producto ya que viene siendo la merma, para lo cual usaremos la siguiente fórmula:

$$\text{merma en kilogramo} = \frac{\text{Porcentaje de merma} * \text{cantidad}}{100}$$

✚ Para nuestro ejemplo en el cuál teníamos un porcentaje de merma del 5%, para calcular la merma en Kilogramos tenemos:

$$\text{merma en kilogramo} = \frac{\text{Porcentaje de merma} * \text{cantidad}}{100}$$

$$\text{merma en kilogramo} = \frac{5 * 0.305}{100}$$

$$\text{merma en kilogramo} = \mathbf{0.01525}$$

9. Cantidad EP: Es la cantidad aprovechable del producto, es decir restándole el peso de la merma.

✚ En nuestro ejemplo la cantidad EP sería:

$$\text{cantidad EP tomate} = \mathbf{0.305 - 0.01525 = 0.289}$$

✚ Para los demás ingredientes la cantidad EP sería la misma que la cantidad ya que no existen mermas.

10. Costo unitario: Este es el precio al que se adquiere el producto ya sea por unidades o por kilogramos.

✚ En nuestro ejemplo vamos a colocar los precios por kilogramo.

✚ Queso mozzarella. → **\$10**

✚ Tomate riñón. → **\$1.62**

✚ Aceite de oliva. → **\$10.29**

- + Vinagre balsámico. → **\$2.76**
- + Sal. → **\$0.48**
- + Pimienta. → **\$16.80**

11. Costo total: Este es el costo real que nos cuesta el peso de cada ingrediente en la receta y se lo obtiene con la siguiente fórmula.

$$\text{costo total} = \text{coto unitario} * \text{cantidad}$$

- + Para nuestro ejemplo tendremos el costo total de cada ingrediente de la siguiente manera.

- + Queso mozzarella.

$$\text{costo total} = 10 * 0.300 = \$3$$

- + Tomate riñón.

$$\text{costo total} = 1.62 * 0.305 = \$0.49$$

- + Aceite de oliva.

$$\text{costo total} = 10.29 * 0.140 = \$1.44$$

- + Vinagre balsámico.

$$\text{costo total} = 2.76 * 0.054 = \$0.14$$

- + Sal.

$$\text{costo total} = 0.48 * 0.003 = \$0.001$$

- + Pimienta.

$$\text{costo total} = 16.80 * 0.003 = \$0.05$$

12. Observaciones: En estas casillas se puede colocar detalles del ingrediente, como por ejemplo como se lo debe cortar, almacenar, etc.

13. Costo total: El costo total es la suma de todos los costos totales de nuestros ingredientes. Este costo es el que le cuesta al restaurante fabricar dicha receta en lo que a ingredientes se refiere.

- + El costo total de nuestra receta es de **\$5.12**

$$\text{costo total} = 3 + 0.49 + 1.44 + 0.14 + 0.001 + 0.05 = \$5.12$$

14. Varios: Es un rubro que se da para cubrir gastos que se involucran en la receta pero que no se colocan en la misma como son, agua, recipientes,

servilletas, etc. Este rubro aconsejable es el 5% y se lo obtiene del costo total es decir con la siguiente fórmula:

$$\text{varios} = \text{porcentaje estipulado} * \text{costo total.}$$

✚ Para nuestro ejemplo utilizaremos un porcentaje para varios del 5% por lo que nos daría como resultado:

$$\text{varios} = 0.05 * 5.12 = \$0.25$$

15. Total: Es la suma de los costos totales con varios.

✚ Para nuestro ejemplo tenemos:

$$\text{Total} = 5.12 + 0.25 = \$5.37$$

16. Costo por porción: Es el costo que tiene realizar ese plato para cada uno de los comensales estipulado. Se lo obtiene con la siguiente fórmula:

$$\text{Costo por porción} = \frac{\text{Total}}{\text{Porciones}}$$

✚ Para nuestro ejemplo estipulamos que la receta alcanzará para 8 comensales por lo que tendremos que el costo por porción es de **\$0.67**

$$\text{Costo por porción} = \frac{5.37}{8} = \$0.67$$

Este costo por porción es el que el restaurante gasta para poder elaborar y entregarle al comensal ese plato, pero este precio no es el que va a ir en la carta del restaurante, ya que se debe tomar en cuenta otros factores importantes.

PVP (Precio de venta al público)

Es un punto crucial dentro del establecimiento ya que de establecer un buen PVP depende que el establecimiento cubra todos los costos y gastos del mes y deje la ganancia prevista. Para esto se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos, conociendo que nuestra ensalada caprese tiene como costo por porción \$0.67:

✚ Food Cost: que sea acorde al restaurante que se está manejando, caso contrario de ser elevado buscar nuevos proveedores para

encontrar precios más bajos. Vamos a asumir que el food cost es del **35%**

- ✚ Personal y otros gastos del establecimiento: Este rubro ayudara a cubrir sueldos de las personas que trabajen en el establecimiento. Por lo que al precio por porción se le deberá adicionar un valor correspondiente al **30%** del precio por porción. Es decir, tendríamos:

$$\text{Personal y otros gastos} = \frac{\text{Precio por porción} * \text{porcentaje asignado}}{\text{Food cost}}$$

$$\text{Personal y otros gastos} = \frac{0.67 * 30}{35} = \mathbf{0.57}$$

$$\text{PVP} = 0.67 + 0.57 = \mathbf{1.24}$$

Hasta el momento el PVP sería de **\$1.24**

- ✚ IVA, impuesto por servicio: Estos impuestos de igual manera se le debe adicionar al precio que teníamos antes establecido:

$$\text{IVA y impuestos por servicios} = \frac{\text{Precio por porción} * \text{IVA y servicios}}{\text{Food cost}}$$

$$\text{IVA y impuestos por servicios} = \frac{0.67 * 22}{35} = \mathbf{0.42}$$

$$\text{PVP} = 1.24 + 0.42 = \mathbf{\$1.66}$$

Este sería el nuevo PVP y hasta el momento solo nos serviría para cubrir gastos y costos del establecimiento.

- ✚ Ganancias del establecimiento: Al tener un food cost del 35%, personal y gastos del establecimiento con 30% y impuestos con un 22%, al establecimiento le quedaría una ganancia del **13%** que es el valor que falta para completar el 100%. Por lo que tendríamos:

$$\text{Ganancias del establecimiento} = \frac{\text{Precio por porción} * \text{Porcentaje}}{\text{Food cost}}$$

$$\text{Ganancias del establecimiento} = \frac{0.67 * 13}{35} = \mathbf{\$0.24}$$

$$\text{PVP} = 1.66 + 0.24 = \mathbf{\$1.90}$$

El PVP final que debería estar en nuestra carta es de **\$1.90** de manera tentativa y con los porcentajes estipulados, que pueden variar si se desea que el restaurante gane un mayor porcentaje.

Food Cost.

El food cost de 35% es bueno, aunque no quiere decir que quien tenga más elevado, el restaurante no sea rentable.

Todo depende si mi arriendo si mi número de empleados es bajo, puedo manejar un food cost mayor. Por el contrario, si mi arriendo es alto y tengo muchos empleados debería tratar de bajar ese food cost para que sea más rentable el establecimiento. Se lo calcula con la siguiente fórmula:

$$FOOD\ COST = \frac{\text{Costo de materia prima}}{\text{Ventas}}$$

En nuestro ejemplo de la ensalada caprese el food cost sería:

$$FOOD\ COST = \frac{0.67}{1.90} = 0.35 = 35\%$$

Si se requiere bajar el food cost se debe tomar en cuenta factores como:

- ✚ La persona que realizó el costeo de recetas, se equivocó en algún cálculo o se olvidó de tomar en cuenta algún rubro. **Para esto siempre se debe verificar que todos los cálculos se hayan realizado de manera adecuada, y observar que estén todos los ingredientes del plato que no se omita ninguno.**
- ✚ La persona encargada de realizar los inventarios se está llevando cosas o simplemente no está contando de manera adecuada. **Se debe colocar un sistema de video vigilancia en el caso de que se suscite este problema.**
- ✚ Los meseros se están olvidando de registrar las comandas completas o ingresan platos equivocados. **Para esto es importante constatar día a día el dinero ingresado y todas las comandas que han salido.**
- ✚ Meseros o el dueño del establecimiento exagera en cortesías para conocidos o ciertos comensales. Esto al ser gratuito es una pérdida

que solo vale la pena para corregir algún error por parte del establecimiento o querer fidelizar al cliente, pero no en varias ocasiones y **debe ser coordinado con el chef para procurar que sean alimentos que se necesita salir en bodega.**

- ✚ Ciertos empleados están robando ya sea productos o dinero del restaurante. **Esto lo podemos solucionar, aunque represente una inversión, pero necesario un sistema de video vigilancia.**
- ✚ En poco tiempo el costo de ciertos alimentos a aumentado en gran manera. **Esto lo podemos corregir estableciendo un contrato con los proveedores para fijar un precio por un periodo largo de tiempo.**
- ✚ En cocina las mermas están siendo excesivas y no se procura darles un uso para que sirva para cortesías, **por ejemplo, la cáscara de la papa se puede freír y dar como cortesía o venderlas como un piqueo antes de comenzar con los platos fuertes.**
- ✚ En cocina están exagerando en las porciones que se les sirve a los comensales, **este problema se lo puede solucionar con las recetas estándar estableciendo ya sea por peso o cucharadas la cantidad que se debe servir.**

Control de compras e importancia de los proveedores.

1. Gestión de compras.

Las compras son una parte fundamental y el comienzo del éxito de un restaurante, ya que es la materia prima con la que se van a realizar todas las preparaciones que se va a ofrecer al comensal.

Debes seguir ciertos pasos para que el control de compras sea óptimo:

1. Listado de artículos: Se debe realizar una lista con cada uno de los ingredientes de cada platillo del menú. Así tenemos que yéndonos a nuestro ejemplo de la ensalada caprese en nuestra lista de artículos debería estar:

- ✚ Tomate riñón
- ✚ Queso mozzarella.
- ✚ Aceite de albahaca.
- ✚ Vinagre balsámico
- ✚ Sal
- ✚ Pimienta

De igual manera debe estar cada uno de los ingredientes de cada plato.

2. Pedido interno: El jefe de cada área, es decir el jefe de entradas, de fuertes, de bebidas, de postres, etc. Debe entregar al jefe de compras todos los ingredientes que se le han terminado.

Es decir, si en entradas se nos terminó para realizar la ensalada caprese el tomate riñón, el jefe de entradas debe reportar que ese ingrediente debe ser comprado, se debe avisar en el día específico que establezca el jefe de compras, caso contrario el proveedor no abastecerá y no se podrá realizar el platillo o se recurrirá a proveedores con un costo mayor, lo que perjudica al establecimiento.

3. **Listado de proveedores autorizados:** El jefe de compras debe tener una lista de mínimo tres proveedores por ingrediente, esto ayudará a que en caso de que un proveedor falle recurrir inmediatamente a otro proveedor y no estarlo buscando recién en ese momento.
4. **Pedido externo:** El jefe de compras ya con la lista de productos requeridos por cada jefe de área en cocina, procede a solicitar cada ingrediente o ingredientes al proveedor determinado. **Siempre se debe tener un respaldo es decir una copia de lo que se solicitó, ya que muchas veces el proveedor dice no me pidieron en caso de olvido, con la copia se puede verificar que si se pidió y tomar las correcciones que se deban con el proveedor.**
5. **Recepción de mercancía:** Este es el punto crucial de las compras, el encargado de recibirlas debe verificar varios detalles:
 - ✚ **Pesar cada producto y comparar que sea el que se solicitó. En caso de no serlo se puede optar por no recibir ese producto o pedir que inmediatamente se envíe el faltante. De igual manera ciertos proveedores acostumbran a enviar 10 – 15 gramos menos, parece poco, pero a largo tiempo es representativo, de igual manera se debe exigir que llegue lo solicitado.**
 - ✚ **La calidad es sumamente importante y no se debe dejar pasar por alto por mínimo que sea, es decir en el caso de que no llegue fresco o las frutas y vegetales lleguen maltratadas se debe devolver automáticamente.**
 - ✚ **Los alimentos deben ser transportados con las temperaturas adecuadas. Esto es muy importante especialmente en cárnicos y mariscos, los camiones que los trasladen deben ser refrigerados, para mantener la cadena de fría y de esa manera evitar que los alimentos tengan bacterias o lleguen en mal estado, lo que podría enfermar a los comensales.**

- ✚ Los productos deben llegar en cubetas o estantes a una altura mínima de 15cm del suelo. **Los productos como vegetales o frutas, no pueden ser transportados en el suelo o simplemente en la cajuela del camión, esto puede ocasionar que tengan bacterias o que se estropeen. Deben estar en cubetas y de ser posibles que los camiones cuenten con estantes que alejen a los productos del suelo.**
- ✚ Las cualidades organolépticas de los productos se encuentren intactas. **Los productos deben llegar con el color que es, con un olor agradable para saber que son frescos, en el caso de mariscos si llega con un olor demasiado fuerte quiere decir que está dañado y no se debe recibir ese producto. O en frutas si esta aplastada puede estar o podrirse de manera rápida lo que genera pérdidas al restaurante, se debe rechazar todos esos productos.**

2. Proveedores.

Es un punto importante y que más dolores de cabeza causan en el inicio de emprender en un restaurante, en lo que debemos fijarnos para trabajar con un proveedor son:

- ✚ El precio **es muy importante debe ser el que el restaurante tenga establecido para no extralimitarse en su food cost previsto, esto se puede negociar con el proveedor y lograr que disminuya si se le pide en mayores cantidades, o se le asegura que el pedido será constante.**
- ✚ La puntualidad **dentro de un restaurante es imprescindible ya que los tiempos que se manejan son justos, por lo que se debe exigir esto al proveedor, en el caso de que en un momento se retrase tals vez puede ser pasable la primera vez, en una segunda**

ocasión se debe buscar una compensación o cambiar de proveedor.

- ✚ La calidad debe ser constante en cada pedido que se le realice, no puede variar y poner excusas ante una disminución de la misa, esto solo lo comprobaremos revisando el estado que llegan los alimentos siempre sin confiarnos que si la primera vez estuvo bien siempre va a estar bien.
- ✚ Para la fiabilidad es importante conversar con otras personas que ya hayan trabajado con este proveedor para buscar referencia y mirar si se puede confiar en el mismo.
- ✚ El servicio como en todo negocio es importante, el proveedor debe ser amable, y que el trato con el personal del restaurante encargado de recibir y realizar pedidos sea cordial y ameno.
- ✚ Que el mismo proveedor nos abastezca de varios productos facilita la llegada de los mismo y optimiza el tiempo, ya que no es lo mismo pedir todas las frutas a un solo proveedor que cada fruta a 10 proveedores diferentes, además de esta manera se puede solicitar menor costo ya que el pedido es mayor.
- ✚ De igual manera es importante que el proveedor se encuentre relativamente no muy alejado del establecimiento para acceder a pedidos rápidos y al instante en ocasiones de alguna emergencia.

Control de costos dentro del establecimiento.

Para comenzar con un restaurante es importante tener un conocimiento básico de los costos y gastos que vamos a tener dentro del establecimiento.

Dentro de costos están todos los valores que se necesitan pagar para poder entregar el producto al comensal. Entre los más usuales tenemos:

- ✚ Costos variables: Estos costos dependen de la cantidad de productos que vendí a lo largo del mes, es decir si vendo bastante los costos variables aumentarán si vendo poco disminuirán. Entre estos tenemos:
 - La materia prima que son los ingredientes que uso.
 - El gas.
 - Las horas extras y suplementarias del personal.
- ✚ Costos fijos: Estos son los costos que siempre van a estar al final del mes, no importa si se vendió mucho o poco. Son los costos más importantes ya que deben ser cubiertos a fin de mes sí o sí, por este motivo son los primeros costos que se buscan cubrir con el dinero que ingresa al restaurante. Caso contrario el propietario deberá sacar de su bolsillo, lo cual no es el objetivo. Entre estos costos tenemos:
 - Arriendo.
 - Luz, agua, internet.
 - Sueldos del personal
 - TV por cable entre otros.

Los gastos por el contrario son valores que el restaurante debe cancelar por servicios que no se involucran con la preparación de los alimentos par entregarle al comensal. Entre ellos tenemos:

- ✚ Pago al contador.
- ✚ Dinero pagado para pancartas, afiches, propaganda para marketing.
- ✚ Pagar préstamos en el caso que se tenga entre otros.

Cheque promedio.

Es un valor que nos simboliza cuánto dinero gastan los comensales en una mesa al ingresar al establecimiento, esto es un valor aproximado, pero nos puede ayudar a analizar cuánto dinero puede ingresar en un cierto tiempo, para cumplir metas, para cancelar deudas, etc.

Se lo calcula de la siguiente manera, **para esto como ejemplo diremos que en el mes se vendió \$4350 e ingresar un total de mesas de 200:**

$$\text{Cheque promedio} = \frac{\text{ventas del mes}}{\text{número de mesas ocupadas en el mes}}$$

$$\text{Cheque promedio} = \frac{4350}{200} = \$21.75$$

El cheque promedio de este supuesto establecimiento será de \$21.75, es decir cada que ingresa un grupo de personas a una mesa gastan \$21.75.

Rotación.

Este factor nos indicará cuantas veces en el día se ocupan cada una de las mesas, en un principio se debe asumir el factor, por lo que asumiendo un factor de 2, quiere decir que cada mesa se llenará en dos ocasiones cada día. **Por ejemplo, si tenemos 8 mesas en el establecimiento, y en el día registramos 32 comandas, quiere decir que las mesas fueron ocupadas en varias ocasiones, para determinar en cuantas ocasiones se llenaron las mesas existe la rotación y se calcula de la siguiente manera:**

$$\text{Rotación} = \frac{\text{comandas del día}}{\text{número de mesas existentes en el establecimiento}}$$

$$\text{Rotación} = \frac{32}{8} = 4$$

Quiere decir que la rotación de mesas en el establecimiento es de 4, al día cada mesa es ocupada por 4 grupos diferentes de personas.

Tipos y pasos del servicio.

Del servicio depende que el cliente salga satisfecho del restaurante y regrese al mismo, por esta razón se debe tener mucho cuidado al contratar los meseros ya que van a ser quienes tengan contacto directo con los comensales. Estos meseros deben tener cualidades como:

- ✚ Impecable presentación.
- ✚ Aseados.
- ✚ Amables.
- ✚ Tolerante en situaciones críticas con comensales.
- ✚ Tener paciencia.
- ✚ Saber vender para convencer al comensal de comprar algunas cosas extras como bebidas.

Pasos del servicio.

1. *Apertura de puerta del carro por parte del guardia del establecimiento:* **Una persona cordial ya que es el primer contacto con el comensal, debe contar con un paraguas para proteger al comensal en caso de lluvia.**
2. *Bienvenida por parte del hostess del establecimiento:* **Persona bien presentada, quien recibe al comensal en el restaurante, dependiendo del número de personas que solicite lo guía hasta la mesa.**
3. *Mesero presenta menú y promociones:* **Se debe presentar platos que deseen promocionarse o tener rápida salida para evitar pérdidas.**
4. *Servicio de aperitivos:* En este punto ingresa la cualidad del mesero de saber vender, para lograr que el comensal solicite estos aperitivos y se incremente el cheque promedio de la mesa.
5. *Servicio de bebidas:* Al servir bebidas deben ser abiertas frente al cliente y ser servidas. **Aquí aparece uno de los usuales inconvenientes, en el que el mesero derrama la bebida sobre el comensal.**

6. *Servicio de pan;* Se coloca sobre el plato de pan que se ubicará a la izquierda del cliente.
7. *Marchar los primeros platos*
8. *Debarasar el plato de aperitivo.*
9. *Marcar los primeros platos:* Aquí puede suscitarse **el inconveniente de retraso en el pedido, en el cual el comensal que se encuentra con hambre va a comenzar a molestarse. Esta situación se puede solucionar ofreciendo al comensal una cortesía que puede ser una picadita para la mesa y solicitar las respectivas disculpas por el inconveniente. O caso contrario invitar una media botella de algún vino que no represente un costo alto para el restaurante**
10. *Pasar los primeros platos:* Aquí puede suscitarse que el mesero confundió los platos y llevó un plato erróneo a la mesa. **En este caso se debe pedir las disculpas y tratar de que el plato correcto salga lo más pronto de cocina, para la espera de igual manera se le puede otorgar una cortesía al comensal, o dejarle el plato erróneo de manera gratuita en el caso que el comensal lo acepte.**
11. *Servir los primeros platos en la mesa.*
12. *Estar pendientes de la mesa:* Esto en el caso de que el comensal solicite algo, de igual manera rellenar copas de agua o retirar botellas vacías. Existen ocasiones en que el comensal pasa tratando de llamar al mesero y el mismo no lo visualiza, esto puede llevar a ocasionar molestia en el comensal, **por lo que para remediar se le puede dar de manera gratuita lo que iba a solicitar dependiendo de que sea, u otorgar alguna cortesía.**
13. *Preparar la bandeja con los cubiertos necesarios para los segundos platos.*
14. *Marchar en cocina los segundos platos.*
15. *Debarasar los primeros platos:* Esto se realiza cuando todos los comensales han terminado.
16. *Marcar los segundos platos.*
17. *Pasar los segundos platos.*

18. *Servir los segundos platos.*
19. *Estar atentos a la mesa.*
20. *Debarasar los segundos platos.*
21. *Recoger los platos de pan;* Siempre al retirar se lo hace por la parte izquierda del comensal.
22. *Desmigalar la mesa:* Consiste en limpiar las migas de pan ayudados de una servilleta.
23. *Retirar el salero.*
24. *Entregar carta de postres y ofrecer vino dulce:* En el caso que el restaurante cuente con estos vinos.
25. *Tomar comanda de postres:* **Aquí es importante que el mesero tenga habilidad para convencer al comensal de que se sirva algo extra, ya sea un café, alguna otra bebida, un postre. Todos estos productos dejan un alto margen de ganancias al establecimiento**
26. *Marchar postres a cocina.*
27. *Retirar bebidas vacías:* *Las copas de agua nunca se retiran.*
28. *Marcar los postres.*
29. *Pasar los postres.*
30. *Debarasar postres;* Se procede a limpiar la mesa dejando únicamente las copas de agua.
31. *Ofrecer servicio de bebidas calientes, licores y combinados;* Se toma la comanda.
32. *Llevar a la barra para su preparación.*
33. *Servicio de cafés, infusiones, licores y combinados.*
34. *Debarase de bebidas.*
35. *Presentar la cuenta:* Cuando el cliente lo solicite y se le entrega a la misma persona que lo solicitó.
36. *Agradecer la visita entregar abrigos o pertenencias.*_(María Isabel Casellano, 2012) En este punto es importante la cordialidad y hacerle entender al cliente

que le esperamos gustosos en una próxima ocasión. Esta es la última imagen con la que el comensal se retira del establecimiento.

Ventajas de resolver problema en el servicio.

- ✚ El cliente se retira complacido del establecimiento y con seguridad va a retornar al mismo.
- ✚ El cliente con el boca a boca realizará propaganda a nuestro establecimiento y es la mejor estrategia de marketing.
- ✚ El cliente toma una actitud positiva al momento de probar el plato y dar un feedback ya sea al mesero o a sus conocidos, este feedback va a ser real y no basado en el descontento que ya le generó un problema.

Desventajas de resolver problema en el servicio.

- ✚ Los meseros pueden acostumbrarse a que con esto pueden solucionar errores por lo tanto cometerlos de manera reiterativa. Para esto al ser reiterativo, las cortesías serán descontadas del sueldo de la persona implicada.
- ✚ Le genera pérdidas al establecimiento ya que son cosas que no se facturan. Para solucionar esto las cortesías deben ser en general algo que no represente mucho dinero perdido al restaurante, productos que necesitan salida rápida.

Fidelización del cliente.

El corazón de un restaurante son los clientes por lo que es importante brindarles productos de calidad y un excelente servicio, para que de esta manera el cliente salga satisfecho y nos prefiera sobre otros establecimientos, a esto se le conoce como fidelización del cliente.

Para esto debemos conocer con qué tipo de cliente estamos trabajando:

- ✚ *Cliente público objetivo:* Un ejemplo de este cliente es aquel que mira el restaurante e ingresa, ya sea porque en el sector ninguno le satisface, porque le llamo la atención de nuestro establecimiento, etc. **Al ser su primera vez debemos brindarle toda la atención, permitir que pregunte cualquier duda y recomendarle platillos, para que se sienta en confianza y se convierta en un cliente habitual. Para esto se le puede ofrecer al final un postre extra o darle un descuento en su próxima visita, así garantizamos el retorno del mismo y un buen feedback.**
- ✚ *Cliente potencial:* Este cliente tal vez ingreso un par de veces, pero aún no se convence del establecimiento. Por lo que le debe prestar mucha atención y ofrecer producto que nos destaquen, además de entregarle cortesías pequeñas para que definitivamente se convenza respecto al establecimiento y se convierta en cliente frecuente.
- ✚ *Cliente eventual y habitual:* Son clientes que ya son constantes en el establecimiento. Con este tipo de clientes ya es más fácil de tratar, nos podemos despreocupar un poco de los mismos ya que conocen de lo que ofrecemos, pero se los debe tratar con familiaridad, es decir por el nombre para que se sientan más compenetrados con el establecimiento.

Quienes son meseros deben guiarse por estos factores para no tener inconvenientes:

- ✚ El cliente es quien paga por lo que viene siendo el jefe, **se le debe tener toda la paciencia, en ocasiones habrá tenido un mal día y se desquitará con los meseros debemos entender mantener la calma y cortesía y nunca exaltarnos, es importante complacerlos en todo.**
- ✚ Saber escuchar al cliente es importante, **en ocasiones solicitan cosas insólitas respecto a platillos, como carne sobre cocinada, encebollado sin cebollas, nunca debemos emitir comentario al respecto solo escuchar todos sus pedidos y acatar.**
- ✚ Es vital el saber identificar las necesidades del cliente y tratar de anticipar las mismas, **es decir si vemos que llegan con bebés inmediatamente ofrecerles una silla especial para el mismo, tal vez si está llorando entregarle algo con lo que se entretenga, si llegan con bastantes personas ofrecerle promociones para toda la mesa y facilitar el pedido.**
- ✚ El hacer que el cliente se sienta importante y tomado en cuenta es un punto importante y fácil de lograr, **tan solo con tratarlo por su nombre, el correrle la silla, el servirle agua automáticamente, el ofrecer una cortesía si observamos que son bastantes o invitados para que el comensal quede bien con sus invitados.**
- ✚ Errores siempre van a existir, pero lo importante es tener buena actitud y pedir las disculpas respectivas, **si ya se suscitó el error nos vemos comprometidos a lograr que a pesar de eso el cliente salga feliz y se olvide del inconveniente y siga confiando en nosotros, esto se logra con unas disculpas y presentando alguna cortesía en compensación del mal rato.**

Personas que colaboraron con esta guía.



Su lunch

Melatte



Alma



Llanera



Go green

Chia's



Burguer



Di Sergia



Chilanga

Prad's



Nitrolate



La

tortilla

Bibliografía:

Agencia Nacional de Regulación, C. y. (s.f.). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-una-institucion-que-mejora-continuamente-su-servicio-de-atencion-al-usuario/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-otorga-permisos-de-funcionamiento-en-sus-oficinas/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). Obtenido de <https://www.gob.ec/arcsa>

Bino, R. (01 de 2016). Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Bino-Ross.pdf>

Cespón, R. (2003). *Administración de la cadena de suministro*. San Pedro Sula.

Colín, J. G. (2008). *Contabilidad de costos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

COMERCIO, E. (20 de 06 de 2012). *EL COMERCIO*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/pago-de-patente-municipal-sigue.html>.

Cooper, B., & Floody, B. (2000). *Start & Run a profitable restaurant*.

Cuevas, F. (2002). *Control de costos en los restaurantes*. México: Limusa.

Dávila, G. (2006). *Laurus*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

Dávila, H. (2009). *Control de alimentos y bebidas*. Quito.

Díaz, K. (2016). *Diseño de un sistema de gestión de compra para el restaurante "Mezón de la Plaza"*. Obtenido de <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/8069/TD%20K%C3%A1terin%20Denia%20D%C3%ADaz%20delgado%20%2825-05-2016%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Ecuador, S. d. (2018). *SAYCE*. Obtenido de <http://sayce.com.ec/>

electrónico, G. (13 de 02 de 2020). *GOB.ECbeta*. Obtenido de <https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-artesanos>

Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo. (s.f.). Obtenido de <http://quito-turismo.gob.ec/registro-turistico/>

- Feijoó, J. L. (2009). *Alimentos y bebidas. Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes*. Buenos Aires: Lectorum-Urgeman.
- Gallego, A. P. (13 de 11 de 2015). *Pérez Bustamante & Ponce*. Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/que-es-luae/>
- Gallego, J. (2002). *GEstión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid, España: Paraninfo.
- Gallego, J. F. (1998). *Manual práctico de restaurante*. Madrid: Paraninfo S.A.
- GOB.EC. (s.f.). Obtenido de <https://www.gob.ec/gaddmq/tramites/emision-registro-turistico-actividad-economica-alimentos-bebidas-cafeterias-restaurantes-discos-bares-distrito-metropolitano-quito>
- GOB.EC. (05 de 05 de 2020). Obtenido de <https://www.gob.ec/gaddmq/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-exentos-luae-licencia-unica-actividades-economicas>
- Gómez, R. (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. En R. D. G.. Aljibe.
- Grajales, J. (s.f.). *CICAD*. Obtenido de <file:///C:/Users/Arq.%20Edison%20Cadena/Downloads/John%20Grajales%20-%20Inteligencia%20Fiinanciera.pdf>
- H.Barrantes. (2003). *Cálculo integral de una variable*. San José: EUNED.
- Heredia, N. (2007). *Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva*. Bogotá: ECOE.
- Hidalgo, N. (2015). *Diseño de Gestión de compra para la comercializadora mayorista ITH cienfuegos*. Cuba.
- Hora, L. (08 de 04 de 2006). *LA HORA*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/414545/de-iaquito-a-la-rumipamba>
- HORA, L. (21 de 04 de 2006). *LA HORA*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/419463/patente-bsica-para-todo-negocio>
- Imai, M. (2002). *Gemba Kaizen*. Chile.
- INEC. (2015). *INEC*.
- Jiménez, A. (2017). *aepap*. Obtenido de https://www.aepap.org/sites/default/files/479-492_inteligencia_emocional.pdf
- Loewer, E. (2004). *Cocina para profesionales*. España : Thompson.
- López, C. G. (s.f.). *Fundación Gneral de la Universidad de Salamanca*. Obtenido de <https://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/199-contenidos/1736-inteligencia-financiera>

- López, P. M. (2013). Recetas estándar como mecanismo de control de las operaciones de la frutería - cafetería "Isabella".
- M. Torres, B. M. (2003). *Logística. Temas seleccionados*. Feijóo.
- manager, T. f. (2020). *The food manager*. Obtenido de <https://thefoodmanager.com/2016/12/01/que-es-el-food-cost/>
- María Isabel Casellano, A. B. (2012). *Síntesis*. Obtenido de <https://www.sintesis.com/data/indices/9788490771211.pdf>
- Martínez, J. (2004). *Dirección de alimentos y bebidas en hoteles*. México: Limusa.
- Martínez, M. R. (2005). El método MR. Maximización de resultados para la pequeña empresa de servicios. Bogotá.
- Mena, F. (03 de 2014). *Elaboración de una guía y un sistema de simulación de control de costos de alimentos y bebidas para pumes hosteleras*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7758/1/CD-5648.pdf>
- Ministerio de Turismo. (s.f.). Obtenido de <https://www.gob.ec/mintur>
- Morillo Moreno, M. C. (2009). *Visión Gerencial*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545881013.pdf>
- Norton, S. (2004). *Apuntes del módulo de introducción a la logística y el nivel de servicio al cliente del diplomado logística empresarial impartido a la casa matriz de ETECSA*. Habana.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (s.f.). Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador>
- P. García, F. G. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. Madrid.
- Portal, E. M. (2011). *Compras y almacenes gastronómicos*.
- Quito Alcaldía. (21 de 05 de 2012). Obtenido de http://prensa.quito.gob.ec/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=6609&umt=S%F3lo%20tres%20requisitos%20b%E1sicos%20se%20necesitan%20para%20la%20Patente
- QUITO, B. (02 de 02 de 2018). *BOMBEROS QUITO*. Obtenido de <https://www.bomberosquito.gob.ec/inspecciones-luae/>
- Quito, C. d. (2015). *Cámara de Comercio de Quito*. Obtenido de <https://ccq.ec/?s=restaurante>
- Rodriguez, A. (2019). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>

- Ruano, C. G. (10 de 05 de 2016). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/zeyjq978whqu/que-es-el-sri/>
- Torres, V. (10 de 2013). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6863/7.36.001446.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Turismo, E. P. (s.f.). *Quito grande otra vez*. Obtenido de <http://quito-turismo.gob.ec/registro-turistico/>
- ULPGC. (2009). *ULPGC*. Obtenido de https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11310/20_el_SISTEMA_DE_COMPRA.pdf
- V. Bravo, T. U. (2007). *Contabilidad de costos*. Quito: Nuevadia.
- Vallejo, A. P. (09 de 10 de 2014). *Pérez Bustamante & Ponce*. Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/que-es-el-ruc/>
- Vera, R. R. (2008). *Costos aplicados a hoteles y restaurantes*. Buenos Aires: ECOE.
- Verónica Bermeo, C. C. (2014). *Manual de procedimientos operativos para restaurantes de comida rápida*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20899/2/Manual.pdf>
- Vértice, E. (2010). *Realización de elaboraciones básicas y elementales de cocina y asistir la elaboración culinaria*. Málaga: Vértice S.L.
- Vives, J. B. (2002). *Servicio y atención al cliente en restauración*. Madrid: Sínteis S.A.
- W. Gray, S. L. (1995). *Hoteles y moteles, Administración y funcionamiento*. México.

