

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS**

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “CASA DE
FERNANDO BAR-RESTAURANT”, SU ENTORNO, ESTRATEGIAS Y
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL
MENCION ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROFESOR GUÍA: ING. EDUARDO MORÁN

ELABORADO POR: EVELYN ARMAS

AÑO DE PRESENTACIÓN: AGOSTO DEL 2.001

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios que siempre está presente ayudándome, a mis padres quienes mediante su esfuerzo y apoyo incondicional pudieron brindarme la oportunidad de estudiar y obtener este título, a mi abuelita y hermana que siempre estuvieron a mi lado brindándome su cariño y apoyo para seguir adelante en los momentos fáciles y difíciles, a mis profesores quienes han sido mi guía, a mis compañeras que juntas pudimos salir adelante ayudándonos mutuamente y todas aquellas personas que hicieron posible para obtener éste título. Gracias por todo.

Este trabajo se lo dedico a mi abuelito Alberto,
que a pesar que él no se encuentra presente
conmigo, sé que desde el cielo estará muy
contento compartiendo junto a mí este
triunfo que tanto quería que lo lograra.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tuvo como objetivo realizar un análisis integral de la empresa "Casa de Fernando bar-restaurant" para mejorar su gestión y recomendar formas, lo que al parecer de su gerente y todas las demás personas que conforman la empresa permitió encontrar alternativas para un mejor desempeño de la organización.

Con este trabajo se pretende brindar opciones para el mejoramiento de la empresa. Con los años de experiencia y la buena administración de su gerente, así como del aporte del personal que trabaja varios años, han podido llevar adelante sus labores. Sin embargo analizando los diversos puntos que se mencionan a lo largo del trabajo se pudo tener una idea más clara del funcionamiento del restaurante lo que permitió realizar recomendaciones para mejorar y de esta manera poder acrecentar ventajas ante los competidores de la zona.

La metodología utilizada para la realización de este trabajo fue principalmente el libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, el libro de Administración Estratégica de Fred David para la elaboración de las matrices cuantitativas, y además de una metodología de análisis de gestión proporcionado por el profesor guía.

Toda la información del restaurante se obtuvo con el gerente del mismo y algunos empleados, además de las encuestas realizadas a los clientes. En lo referente a la información del entorno se recolectó de revistas, páginas web y en algunos casos visitas personales a la competencia.

Con una visión más clara de cómo estaba respondiendo el restaurant "Casa de Fernando", se pudo establecer las diversas estrategias a seguir, para que de esta manera no descuide su imagen proyectada hacia el público externo, la misma que se ha ganado durante 19 años de arduo trabajo y constancia.

En los primeros capítulos de este trabajo se realiza una introducción de la empresa y los aspectos importantes para el éxito de la misma. En el capítulo tres se describe cada una de las estrategias del negocio, los sistemas de información y control y los objetivos del mismo. El cuarto y quinto capítulos se realiza un análisis externo en lo referente a competidores, clientes, proveedores, metaprosesos y barreras para ingresar en un negocio de hotelería. El capítulo seis se refiere básicamente al análisis FODA de la empresa y el capítulo siete incluye un análisis interno como misión, visión, filosofía operativa y ciertos aspectos importantes en lo referente al personal.

Las principales conclusiones y recomendaciones se pueden resumir en la adquisición de un sistema administrativo contable integrado para tomar mejores decisiones, iniciar campañas publicitarias para abarcar una mayor porción del mercado, mediante charlas y capacitación del personal incentivar la motivación y así conseguir un mejor desempeño de sus funciones y por último la creación de una miniguía del trabajador para que los empleados tengan claro las normas y estándares mediante los cuales la empresa se desenvuelve día a día.

ÍNDICE

Introducción

Capítulo 1: Antecedentes y Trayectoria de la empresa	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Empresa Antigua.....	1
1.1.2 Empresa Actual.....	2
1.2 Trayectoria de la Empresa.....	3
1.2.1 Personalidad y Liderazgo.....	3
1.2.2 Responsabilidad Social.....	4
1.2.3 Motivación y sus Empleados.....	4
Capítulo 2: Definición del negocio y tres aspectos importantes para el éxito de una empresa.....	6
2.1 Definición del negocio.....	6
2.2 Tres aspectos importantes para el éxito de un negocio.....	6
2.2.1 Fuentes del potencial de crecimiento.....	7
2.2.1.1 Ciclo de vida.....	9
2.2.2 Potencial de Generar Utilidades.....	11
2.2.3 Potencial de Diversificación.....	16
Capítulo 3: Estrategias del Negocio, Sistemas de Información y Control, Resumen de las estrategias y Objetivos.....	17
3.1 Clasificación de las estrategias.....	17
3.2 Estrategias del negocio y sistemas de información y control.....	18
3.2.1 Estrategia de Mercadeo.....	18
3.2.1.1 Servicio.....	18
3.2.1.2 Clientes.....	19
3.2.1.3 Necesidades.....	21
3.2.1.4 Publicidad.....	21
3.2.1.5 Precios.....	22
3.2.1.6 Entrega.....	23
3.2.1.7 Servicios y Apoyo Logístico.....	24
3.2.1.8 Sistema de Información.....	25
3.2.1.9 Sistema de Control.....	25
3.2.2 Estrategia de Producción.....	26
3.2.2.1 Instalaciones.....	26
3.2.2.2 Integración.....	27
3.2.2.3 Capacidad.....	27
3.2.2.4 Calidad.....	28
3.2.2.5 Tecnología.....	29
3.2.2.6 Control de Operaciones.....	30
3.2.2.7 Administración de la Fuerza de Trabajo.....	31
3.2.2.8 Sistema de Información.....	33
3.2.2.9 Sistema de Control.....	34
3.2.3 Estrategia de Investigación y Desarrollo.....	36
3.2.3.1 Investigación y Desarrollo.....	36

3.2.3.2 Innovación de Servicios.....	36
3.2.3.3 Innovación de Procesos.....	37
3.2.3.4 Liderazgo / Seguidores.....	38
3.2.3.5 Sistema de Información (Servicio).....	38
3.2.3.6 Sistema de Control.....	39
3.2.4 Estrategia Financiera.....	39
3.2.4.1 Contabilidad de Costos y General.....	39
3.2.4.2 Presupuestación.....	40
3.2.4.3 Administración Financiera	41
3.2.4.3.1 Análisis Financiero.....	45
3.2.4.3.2 Flujo de Caja.....	46
3.2.4.4 Sistema de Información.....	47
3.2.4.5 Sistema de Control.....	48
3.3 Resumen de las principales Estrategias a seguir.....	49
3.4 Objetivos del Negocio.....	49
3.4.1 Objetivos Generales.....	49
3.4.2 Objetivos Específicos.....	50
Capítulo 4: Futuro de la Industria, Integrantes, Proveedores, Competidores Directos y Matriz del perfil competitivo.....	51
4.1 Futuro de la Industria.....	51
4.1.1. Definición de la Industria.....	51
4.2 Integrantes de la Industria.....	51
4.2.1 Diagrama del flujo Genérico del Servicio de Restaurante.....	51
4.3 Proveedores.....	52
4.4 Competidores Cercanos y Directos.....	54
4.4.1 ¿Cómo Compiten?.....	54
4.4.2 Arenas y Armas de Competencia.....	55
4.4.2.1 Restaurante El Típico Locro (Guayllabamba).....	55
4.4.2.2 Hostería Hacienda Guachalá (Guachalá).....	56
4.4.2.3 Hostería San Luis (Tabacundo).....	57
4.4.2.4 Hostería Jatun Huasi (Cayambe).....	58
4.4.2.5 Hostería Cabañas de Nápoles (Cayambe).....	58
4.4.2.6 Hostería Puertolago (San Pablo).....	59
4.4.2.7 Hostería La Mirage (Cotacachi).....	60
4.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	61
Capítulo 5: Principales Tendencias que afectan el negocio, barreras para entrar y clientes.....	64
5.1 Metaprosesos.....	64
5.1.1 Político.....	64
5.1.2 Tecnológico.....	65
5.1.3 Legal.....	65
5.1.4 Ambiental.....	66
5.1.5 Económico.....	66
5.1.6 Cultural o Social.....	66
5.2 Barreras para Ingresar.....	67
5.2.1 Capital.....	67
5.2.2 Identificación / Reputación de Marcas.....	67

5.2.3 Tecnología.....	67
5.2.4 Control de recursos escasos.....	67
5.2.5 Barreras Legales y/o Regulación.....	68
5.2.6 Know-How.....	68
5.3 Clientes.....	68
Capítulo 6: Análisis FODA.....	70
6.1 Descripción.....	70
6.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	70
6.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	72
Capítulo 7: Misión, Visión, Estructura Funcional, Cultura, Valores, Descripción de Puestos y Sistema de Incentivos.....	74
7.1 Misión y Visión.....	74
7.2 Estructura Funcional.....	75
7.3 Cultura Organizacional.....	76
7.4 Valores Empresariales.....	77
7.5 Descripción de los puestos de trabajo.....	79
7.6 Sistema de Incentivos.....	82
Conclusiones	
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

“Casa de Fernando bar - restaurant”, es un negocio familiar con 19 años de experiencia en el mercado, el que ha sido muy bien dirigido empíricamente por lo que se decidió trabajar con su gerente para conocer las estrategias y basándose en éstas empezar a conocer la forma cómo está operando el negocio desde un punto de vista de los conceptos de administración formal.

Mediante el análisis de la situación de la empresa “Casa de Fernando bar - restaurant” y de su entorno, se ha podido conocer a fondo las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, así como las estrategias actuales y proponer las futuras que se podrían adoptar en las diferentes áreas de la empresa como son: la financiera, la de producción, la de mercadeo, y la de investigación y desarrollo.

Al haber contribuido en la formulación de una misión, visión y objetivos explícitos se espera que ayude a mejorar el desarrollo de la empresa.

La aplicación de los análisis basados en: el Potencial de Crecimiento, de Diversificación y de Generación de Utilidades, sirvió para contar con un estudio pormenorizado de los servicios y mostrar las oportunidades que brinda el entorno a la empresa.

El analizar las cinco libertades como: elegir el negocio correcto, cómo crear la estrategia adecuada, desarrollar los sistemas adecuados, cómo diseñar la estructura organizacional correcta y el reclutamiento de la gente adecuada ha ayudado a identificar los lineamientos sobre los cuales debe moverse el restaurante en un entorno dinámico y competitivo como el de la zona.

Esto ha permitido llegar a conclusiones y hacer recomendaciones para que en el corto y mediano plazo mejore la gestión y de esta manera “Casa de Fernando bar- restaurant” pueda ser más competitivo en la zona norte.

Para el análisis del entorno en lo referente a competidores y análisis FODA, se trabajo mediante la ponderación de los distintos factores y calificación correspondiente.

La metodología para el análisis de las estrategias del restaurante fue un esquema en el cual se puede visualizar la situación en general y generar las respectivas recomendaciones.

El objetivo principal planteado desde un inicio fue que en el mediano plazo se pueda implantar las diferentes recomendaciones que salieran de la evaluación realizada.

Toda la información interna que se necesitó para la realización de este trabajo siempre estuvo al alcance de la autora, al igual que la colaboración tanto de empleados como del gerente fue incondicional, siendo esto lo primordial para poder cumplir a cabalidad las metas trazadas para este trabajo.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES Y TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 EMPRESA ANTIGUA

“Casa de Fernando bar - restaurant” es una empresa de servicio turístico de tipo familiar, que inició sus actividades en 1.982, es decir hace 19 años.

El gerente y propietario Sr. Fernando Erazo, con una visión de futuro se dio cuenta de que en Cayambe a pesar de ser una ciudad pequeña existía un gran consumo de licor, por lo que nace la idea de instalar un bar para cubrir esta demanda. A la vez realizó una evaluación del servicio de comidas (el cual era deficiente y reducido en ese tiempo), y decide también satisfacer esta demanda.

El negocio de bar-restaurant, se hallaba ubicado en una posición estratégica de la ciudad y el segmento al que atendía era de nivel socio económico alto, principalmente conformado por los ganaderos de esta ciudad.

El menú que ofrecía el restaurante incluía dos entradas, dos platos fuertes y un postre diario que cambiaban todos los días.

Éste tenía una capacidad para 28 puestos y se llegaba a atender a 50 personas en un promedio diario.

El personal con el que contaba en ese tiempo no era preparado en la rama de servicio de gastronomía, y tenían un bajo nivel económico y educativo. Se inició con cuatro personas: 2 salones y 2 ayudantes, entrenados por la experiencia de su propietario.

El restaurante se mantuvo de un tamaño pequeño durante cinco años teniendo una muy buena aceptación; aprovechando las ventajas de que Cayambe era una ciudad de paso de turistas y ganadera.

No tenía una competencia directa en su tipo de oferta, pero sí una indirecta que estaba representada por los demás lugares que ofrecían comida a menor precio y de menor calidad.

El éxito fue inmediato, convirtiéndose en un lugar de gran demanda especialmente los fines de semana y feriados, ya que Cayambe se encuentra cerca de lugares turísticos como son: la feria de Indígenas de Otavalo, la Cascada de Peguche, el Lago de Cuicocha, la Ciudad Colonial de Ibarra, las Artesanías en Cuero y Madera en los pueblos cercanos, las ruinas de Puntiachil, el nevado Cayambe, las lagunas de Mojanda, el Lago San Pablo, la Laguna de Yahuarcocha, entre otros.

Debido a la gran demanda parte de la cual no podía ser satisfecha, el negocio tuvo un descenso, ya que los clientes no se sentían a gusto con la atención y

tenía que esperar demasiado tiempo para ser servido, es así que su propietario pensó en cerrar el negocio y retornar nuevamente a Quito.

Luego de meditar en varias alternativas, en 1.983 comienza el desarrollo del mercado florícola en la zona¹, encontrando los floricultores en el restaurante un lugar acorde con sus gustos y permitiéndole a "Casa de Fernando bar -restaurant" resurgir con mayor demanda y conseguir el éxito.

El sitio del primer establecimiento era arrendado y el propietario del inmueble lo vendió, por lo que surgió la urgencia de adquirir un terreno en donde el restaurante pudiera seguir funcionando.

A inicios de 1.985 el gerente del restaurante tuvo la opción de comprar un terreno, situado en la Panamericana norte Km. 2. Esta ubicación pensó en ese tiempo que no era favorable para el negocio por encontrarse alejada de la ciudad, en una zona que no era poblada y que no contaba con una infraestructura básica, sin embargo se decide iniciar la construcción del negocio a fines de 1.985.

La construcción del local propio duró 14 meses, con crédito de la Corporación Financiera teniendo como intermediario al Banco de Fomento, con intereses módicos.

En aquel tiempo el préstamo que se requirió fue de s/.10.800.000, pero quedó corto debido a que en la Presidencia del Ing. León Febres Cordero (1.984-1.988), el ámbito económico del país se vio afectado debido a que no se pudo resolver la crisis, los precios internacionales del petróleo bajaron y el terremoto de 1.987 restó recursos por los daños ocasionados a varias provincias²; teniendo que para completar la obra recurrir a otras fuentes de financiamiento como el Banco Continental y crédito personal directo con otras personas.

Para la compra del equipo de hotelería se negoció directamente con sus proveedores obteniendo crédito a largo plazo.

Otra fuente de financiamiento fue el capital propio y también los ingresos del restaurante pequeño, que continuó funcionando hasta la culminación del otro local³.

1.1.2 LA EMPRESA ACTUAL

El local al principio, tenía una capacidad de: 78 puestos en el salón principal, en el salón auxiliar 28 personas y en el salón de banquetes y eventos para 50 personas.

Hace cuatro años, es decir en 1.997, se tuvo que ampliar las instalaciones del restaurante debido a la gran demanda, contando actualmente con una capacidad para 200 personas en los tres salones (Ver anexo A). Al salón principal y al bar siempre lo están readecuando y remodelando.

¹ Estudio del Sector Florícola de la Corporación Financiera Nacional, en Septiembre de 1.997. www.cfn.fin.ec/floricol.htm

² Enciclopedia Aula, Geografía e Historia del Ecuador, Primera edición, Cultural S.A. de Ediciones, España 1.993, página 317.

³ Información tomada de la entrevista con el Sr. Fernando Erazo el 26 de Febrero del 2.001.

En el servicio gastronómico, el menú actualmente es diferente, puesto que consta de gran variedad de platos a la carta (ver anexo B), aunque se ha tenido que limitar debido a que la materia prima es muy costosa, por lo cual afirma su propietario: *“Se debe ser eficiente en la utilización de la materia prima pero sin dejar de lado el proporcionar variabilidad y buena calidad al cliente”*⁴.

El personal está constituido por 19 personas: ocho personas en cocina, una en limpieza, cuatro saloneiros, una cajera, un guardia nocturno, un chofer, un contador, un gerente general y una administradora.

El segmento al cual está enfocado el negocio se puede apreciar que es el nivel socio-económico medio-alto y alto, esto en vista de que el promedio de consumo por persona se encuentra entre \$7.80 a \$8.00⁵. Este consumo incluye: una entrada, un plato fuerte, un postre y una bebida no alcohólica. A estos valores se debe agregar los impuestos que son 14% IVA y 10% de servicio.

En 1.995 se formó la Asociación de Servicios Turísticos Cayambe (ASETUC), con el fin de ayudar a los otros negocios del sector en la misma rama, pero no tuvo respuesta (como afirma el Sr. Fernando Erazo quién se encontraba a la cabeza de la misma).

El negocio ha experimentado una estrategia de marketing, de persona a persona, ya que el cliente satisfecho regresa y en una ocasión pudo darse a conocer mediante una publicidad editorial en la Revista Prisma Fronterizo.

El sistema de computación se implementó hace tres años, lo cual ha contribuido a mejorar la rapidez de entrega de facturas al cliente.

En cuanto a reglamentos y principios, cada uno los conoce, son tácitos ya que no se encuentran escritos, algunos de estos son: impecabilidad en la limpieza, excelente atención al cliente y algo muy importante que toman en cuenta es que a partir de las 12:00 se abre el servicio y todo debe estar listo a esa hora.

1.2 TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.2.1 PERSONALIDAD Y LIDERAZGO

El Sr. Fernando Erazo trabajó 9 años en el Hotel Chalet Suisse de la ciudad de Quito, siendo ésta su principal escuela para la Hotelería, ya que aprendió sobre control, administración, costos y cartera, entre otros.

Él se considera firme en la toma de decisiones, y correcto en su actuación personal y como empresario.

El propietario siempre ha tenido la visión de ampliar y crecer con el negocio, pese a las dificultades que a nivel de país se han presentando últimamente.

⁴ Información proporcionada en la entrevista con el Sr. Fernando Erazo el 26 de Febrero del 2.001.

⁵ Información tomada del restaurant “Casa de Fernando”. Reporte de Ventas del mes de Junio del 2.001, elaborado por el Contador, Sr. Galo Valencia.

La motivación que brinda a sus empleados se hace evidente pues afirma que: *“Hay que involucrarlos de manera que lleguen a ser parte del negocio, además de proporcionarles su remuneración económica”⁶*, les brinda confianza a través de una buena relación patrono-empleado, siendo más humano y tratando de hacer que se sientan a gusto en sus puestos de trabajo. El afecto a los demás cree que es lo más importante.

El propietario creó el negocio por satisfacción personal, porque le gusta esta rama, por el gusto de estar en contacto con la gente, brindándole atención personalizada y por supuesto por ganar dinero.

En el negocio dice su propietario: *“existe jerarquía en la que predomina el respeto mutuo entre Gerente-Empleados, por lo cual no existen mandos medios entre ellos, pues el objetivo de este negocio es vender servicios, teniendo en cuenta que el cliente es lo primordial”⁷*.

1.2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL

La empresa es responsable en el ámbito social, en especial con el medio ambiente. Así para evitar la proliferación de insectos y roedores siempre se fumiga las plantas y otras áreas con productos no tóxicos para el medio ambiente.

Lamentablemente el servicio de recolección de basura en la ciudad de Cayambe es deficiente, por lo cual el personal de la empresa siempre está preocupado de mantener limpio el lugar e ir a botar la basura en los lugares correspondientes.

Se carece de canalización en el sector, por lo que se han construido pozos sépticos, a los mismos que siempre se les realiza la desinfección necesaria.

1.2.3 LA MOTIVACIÓN Y SUS EMPLEADOS

Los empleados se sienten motivados con su trabajo ya que la relación patrono-empleado y entre compañeros, contribuye a que el ambiente laboral en el que se desenvuelven sea agradable, e igualmente se sienten satisfechos con las garantías que les ofrece la empresa en cuanto a estabilidad laboral y la afiliación al IESS. Algunos de los empleados se encuentran laborando más de 12 años, muchos opinan que tienen la oportunidad de aprender muchas cosas, ya que no se los limita a un área determinada, a pesar de que el trabajo no es rotativo.

En cuanto al horario todos saben que deben quedarse hasta que se haya atendido a toda la clientela, existiendo un compromiso claro por parte de los empleados para con la empresa y generando un ambiente laboral de compañerismo⁸.

La contribución de los empleados hacia la empresa es notable, realizan su trabajo con empeño, ayudándose mutuamente, haciendo bien las cosas, procurando mantener la calidad, siendo eficientes en el manejo de la materia prima, de

⁶ Información de la entrevista con el Sr. Fernando Erazo el 26 de Febrero del 2.001.

⁷ Información de la entrevista con el Sr. Fernando Erazo el 26 de Febrero del 2.001.

⁸ Información de la entrevista con los empleados del restaurante el 27 de Febrero del 2.001.

manera que no haya desperdicios y brindando atención amable al cliente para que se sienta satisfecho y regrese.

En cuanto a la toma de decisiones, solo para pocas se necesita de la aprobación de su gerente, tal es el caso de pagos a crédito y al contado a proveedores, decisiones sobre el personal, etc.

CAPÍTULO 2

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y TRES ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL ÉXITO DE UNA EMPRESA

2.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Con el fin de tener claro los objetivos del trabajo es necesario definir exactamente el negocio al cual se dedica. Para esto es importante ubicar el sector y la industria al que pertenece (ver figura 2.1)⁹:



FIGURA 2.1

Como se puede observar en la figura, el sector turismo abarca a la industria turística y hotelera, la misma que está conformada por un conjunto de negocios que tienen cierta capacidad de sustitución entre sí. Y dentro de estos obviamente se encuentra “Casa de Fernando” ofreciendo servicios de bar y restaurante gourmet¹⁰.

Una vez que se ha definido el negocio al cual pertenece el restaurante, se debe analizar los tres puntos clave (fuentes de crecimiento, generar utilidades y diversificación) por los cuales un negocio se caracteriza por ser excelente.

2.2 TRES ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL ÉXITO DE UN NEGOCIO

Para que un negocio sea excelente se necesita que posea un potencial de crecimiento, un potencial para generar utilidades y un potencial de diversificación¹¹. A continuación se realiza el análisis de estos puntos en el restaurant “Casa de Fernando”.

⁹ Figura tomada del libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 18.

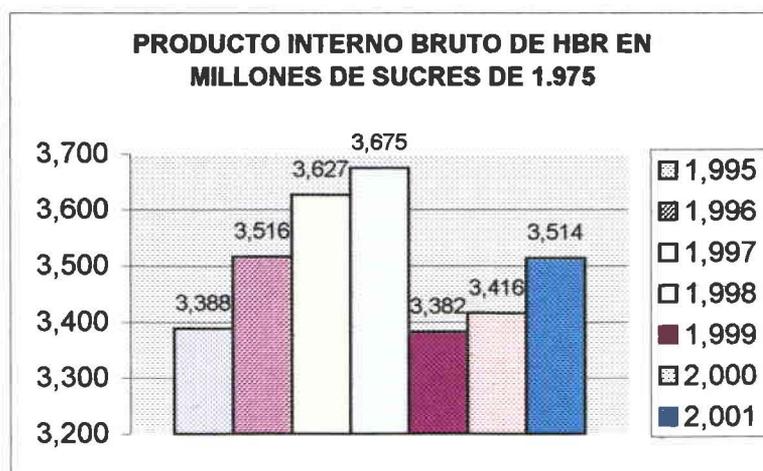
¹⁰ Gourmet: “Persona aficionada a comer bien y entendida en vinos y manjares”. Concepto tomado del Diccionario Océano, Edición del Milenio, Grupo Editorial España, página 557.

¹¹ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1.995, página 3.

2.2.1 FUENTES DEL POTENCIAL DE CRECIMIENTO

El restaurante al encontrarse dentro del sector turismo del Ecuador, tiene un potencial de crecimiento alto, debido a que éste es un sector estratégico dentro de la economía ecuatoriana y que tiene un gran potencial para el desarrollo del país. Es por esto que el Gobierno debe empezar a elaborar políticas de largo plazo en favor de este sector, tomando en cuenta factores como la seguridad, la estabilidad política y económica y la promoción internacional¹².

De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador se prevé un incremento del PIB del sector en el 2.001 en el orden de 2.87% (ver figura 2.2) y además el aporte del PIB de los HBR al PIB total del Ecuador en el 2.000 representó el 1.6% (Ver anexo C).



Elaborado por: Evelyn Armas.

Fuente: Datos del Banco Central del Ecuador¹³.

*Hoteles, Bares y Restaurantes.

FIGURA 2.2

Como se puede apreciar en la figura el Producto Interno Bruto de Hoteles, Bares y Restaurantes (HBR), entre 1.995 y 1.996 tuvo un crecimiento del 3.78%, en 1.996 y 1.997 el crecimiento fue del 3.16%, y para 1.997 y 1.998 solamente se incrementó en 1.32%. En el año de 1.999 HBR ha tenido un descenso de -7.9727% comparado con 1.998, sin embargo entre 1.999 y el 2.000 se tiene una leve recuperación del 1%. Y para este año se prevé un incremento del 2.87%.

También cabe anotar que el turismo en el 2.000 ha sido el tercer generador de divisas para la economía ecuatoriana, luego del petróleo y el banano, aportando con 402 millones de dólares. Esto lo debemos comparar con los años anteriores que siempre se ha ubicado en el cuarto lugar¹⁴. (Ver anexo D).

¹² Revista Gestión, #81 mes de Marzo del 2.001, Dinediciones, Ecuador, página 41.

¹³ Información del Banco Central del Ecuador. www.bce.fin.ec/indicadores/previsiones/pe01106.htm

¹⁴ Principales indicadores turísticos del Ecuador CETUR. Años: 1.996 página 8, 1.997 página 7, 1.998 página 8, 1.999 página 10, 2.000 página 9.

También de acuerdo con el reporte sectorial de Multiplica¹⁵ tenemos:

- “La actividad turística originó plazas directas de trabajo para el 1.2% de la población económicamente activa (55.000 personas).
- Las divisas movilizadas hacia el Ecuador por turismo receptivo en los años 90 han crecido más aceleradamente que los flujos enviados al exterior por turismo emisor (7% vs. 5%).
- La oferta de alojamiento del país en 1.999 fue de 2.240 establecimientos, 46.000 habitaciones y 95.000 plazas (crecimiento anual de 6% desde inicios de la década y de 2.6% entre 1.998 y 1.999).
- Operaron 906 agencias de viajes en el Ecuador en el 2.000 (175 más empresas que en 1.998; crecimiento del 105 anual en los últimos diez años).
- Cifras de la Dirección Nacional de Migración dan cuenta de 615.500 arribos extranjeros al Ecuador en el 2.000. Estas llegadas representan un incremento de 21% respecto a las registradas en 1.999¹⁶. El número de arribos ha crecido a una tasa media de 4% anual a lo largo de la última década”.

Ante todo esto cabe recalcar que el turismo interno también ha aumentado debido a la mejora de ingresos de ciertos segmentos poblacionales y debido a la costumbre de salir en los feriados lo que se traduce en un mayor consumo en hoteles, bares y restaurantes¹⁷.

Además Cayambe al encontrarse en la Sierra norte del país, la que cuenta con el 14.02% de captación de turistas¹⁸, está rodeado de muchos atractivos turísticos como se señala el anexo E.

Cabe mencionar que los turistas internacionales son principalmente de: Estados Unidos, Europa (especialmente Alemania), América Latina (especialmente colombianos)¹⁹.

El motivo de visita de los turistas internacionales se encuentra en primer lugar las vacaciones, luego visita a familiares o amigos, en tercer lugar están los negocios, cuatro otros y por último no especificado²⁰.

De esta manera mediante la relativa estabilidad del país últimamente, el restaurante puede aprovechar iniciar una estrategia de penetración en el mercado, para poder abarcar una mayor porción del mismo.

Estimando el total de ventas de la industria en la provincia de Pichincha e Imbabura sin contar con aquellos que no se enfocan al segmento medio-alto, alto

¹⁵ Revista Gestión, #81 mes de Marzo del 2001, Dinediciones, página 41.

¹⁶ Principales indicadores turísticos del Ecuador CETUR, año 2.000 página 9.

¹⁷ Información proporcionada en la entrevista al Sr. Fernando Erazo el 1 de marzo del 2.001.

¹⁸ Principales Referencias de visitar el Ecuador, División Estadística e Informática del Ministerio de Turismo, 1.999. Encuestas realizadas en los puestos fronterizos de Tulcán y Huaquillas durante el 17 de Diciembre de 1.998 y el 19 de Enero de 1.999, página 6.

¹⁹ Ecuador: Su Realidad. Fundación José Peralta. Edición Actualizada 2.000-2.001, página 195.

²⁰ Motivo de la visita al Ecuador. División Estadística e Informática del Ministerio de Turismo, 1.999. Encuestas realizadas en los puestos fronterizos de Tulcán y Huaquillas durante el 17 de Diciembre de 1.998 y el 19 de Enero de 1.999, página 2.

debido a la falta de estadísticas y basándose en información de 1.998, el restaurante cuenta con una participación de mercado del 0.36%²¹.

Según un informe de la CORPEI²² el turismo es uno de los sectores propicios para la inversión extranjera, al igual que el sector minero, pesquero y acuicultura, florícola, zonas francas y maquila, y por último el sector forestal e industria maderera. (Ver anexo F). Esto obliga a mantenerse competitivos y ha realizar de mejor manera las labores para conservar la lealtad de los clientes.

Otro factor importante es que la zona de Cayambe está situada en el sector florícola lo que ha influido en el desarrollo de la ciudad. Se estima que existen alrededor de 210 plantaciones en el sector de Otón, Tabacundo y Cayambe²³. Se debe mencionar que muchos empresarios de estas floricultoras son clientes del restaurante desde su inauguración.

“Entre 1.998 y 1.999 el sector de las flores creció en un 50%. Actualmente existen en el Ecuador 2.300 hectáreas sembradas y el boom de las rosas continua, 1.300 hectáreas pertenecen a esta especie, siendo la de mayor crecimiento, principalmente, en los últimos dos años. Las cifras son claras. Incluso se habla de, aproximadamente, 500 hectáreas nuevas.

Las flores representan las exportaciones más altas de la Sierra ecuatoriana, con un promedio de US\$ 150 millones de dólares y constituyen el rubro muy importante después del petróleo.”²⁴

2.2.1.1 CICLO DE VIDA

Para analizar el ciclo de vida del restaurante se debe recordar que este tipo de negocio puede permanecer indefinidamente si el servicio y el entorno lo permiten (existen restaurantes de muchas décadas), sin embargo se ha tomado en cuenta las ventas desde 1.998 hasta el 2.001, esto debido a que la información de años anteriores no se encuentra registrada en el sistema. Para la transformación a dólares puesto que las ventas de 1.998 y 1.999 se encontraban en sucres se cotizó con el dólar de compra promedio para la ciudad de Quito cada mes, según los datos del Banco Central del Ecuador²⁵.

Para facilitar el análisis se tomó las ventas trimestrales de cada año (ver figura 2.1).

²¹ Este valor se lo calculó de la siguiente manera: Para el año de 1.998 el promedio del dólar de compra según la información del Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec/indicadores/pizarra/cdi.htm) era s/. 5.388,63 y las ventas totales del restaurante en el mismo año según su reporte se registraron por \$ 236.903,59. Es así que los ingresos por servicios (actividad principal) tomado del INEC, encuesta Hoteles, Bares y Restaurantes en 1.998, página 111 son: Imbabura s/. 7.288.429.000 – \$1.352.556,96; Pichincha s/. 345.342.864.000 – \$ 64.087.321,64. Por lo tanto si dividimos las ventas del restaurante para las ventas de la industria tenemos: 0.36202% de participación de mercado.

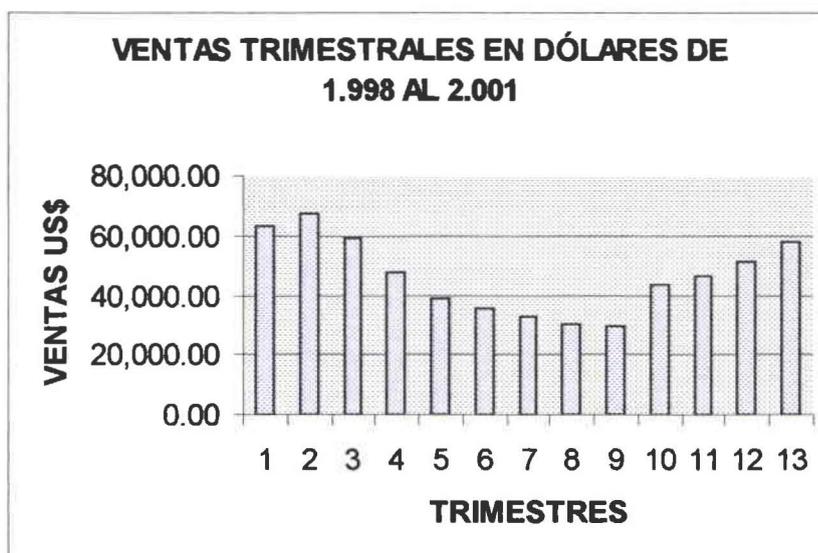
²² Información tomada del internet www.corpei.org/ingles/inversiones/sectores/index.htm.

²³ La flor del Ecuador, Listado de socios de la Asociación Nacional de Productores y/o Exportadores de flores del Ecuador (Expoflores), revista #28, 2.001, páginas 51, 52, 53.

Información de clientes de la empresa Sumiflor de Cayambe (suministros de flores a la mayoría de las plantaciones de la zona).

²⁴ Tomado del trabajo de Marketing Internacional, Andrea García, Universidad Politécnica Javeriana, Quito 2.000, páginas 1, 2 y 9.

²⁵ Banco Central de Ecuador: www.bce.fin.ec/indicadores/pizarra/cdi.htm.



Elaborado por: Evelyn Armas.

Fuente: Ventas del restaurant "Casa de Fernando".

FIGURA 2.3

De acuerdo con este gráfico podemos observar que el año de 1.998 se tuvo ventas altas en los dos primeros trimestres y una caída en el tercero y cuarto trimestre. Para 1.999 debido a que el Ecuador vivió una crisis económica muy grave debido a la elevada inflación, crisis bancarias, déficit fiscal y desequilibrio en la balanza de pagos²⁶, el restaurante no fue la excepción en verse afectado. En el 2.000 y primer trimestre del 2.001 se ha tenido una recuperación, hasta el momento que se atiende a un promedio diario de cincuenta y ochenta personas los fines de semana.

Por lo tanto se puede decir que el restaurante se encuentra todavía en una fase de crecimiento (según la curva del ciclo de vida²⁷) y con las estrategias respectivas se debe aprovechar esta situación.

Dentro del análisis del potencial de crecimiento se debe tomar en cuenta que el restaurante también se ve afectado por tipos de cambios: estacional y cíclico²⁸. Estos afectan al normal desenvolvimiento de la actividad, por lo tanto esto se debe tomar en cuenta para poder emprender cualquier acción en beneficio de recuperar las ventas.

Cambio Estacional

Por ejemplo en nuestro país se cuenta con días feriados y vacaciones en los meses de julio, agosto y septiembre, en los cuales el restaurante presenta un alto

²⁶ Información tomada de la base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-bin/w/bda, artículo #736. Revista GESTIÓN No.57; marzo de 1.999. pp. 10-25. Correlativo 4662.

²⁷ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 46.

²⁸ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 50.

movimiento, comparado con los días normales. Además se puede decir que existen fechas en las cuales los clientes frecuentes (floricultores) tienen ferias ya sea dentro o fuera del país, lo cual influye en la demanda respectivamente.

Cambio Cíclico

Cualquier recesión económica que se presente en el país afecta la afluencia de los clientes puesto que su poder adquisitivo se ve reducido. Además la estabilización económica en el país ayuda a que los clientes acudan con mayor frecuencia al restaurante, puesto que sin esta las actividades se ven frenadas por las movilizaciones y la inseguridad en las carreteras.

2.2.2 POTENCIAL DE GENERAR UTILIDADES

Como se había mencionado es muy importante que un negocio tenga la capacidad para generar utilidades.

El restaurant "Casa de Fernando" está generando las utilidades provenientes de las operaciones y por la propiedad. Esto es debido a que tanto *"el dinero como la capacidad intelectual se juntan para desarrollar, producir y vender productos o servicios"*²⁹.

A pesar de que el restaurante no está generando utilidades altas y en algunos meses tiene pérdida, está operando para poder cubrir sus gastos y obtener cierta ganancia para su dueño.

Las utilidades que el restaurante ha presentado en el transcurso del año 2.000 son las siguientes:

²⁹ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 64.

CASA DE FERNANDO

ESTADO DE RESULTADOS MENSUALES

2.000

12

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS NETAS													
VENTAS													
Ventas Generales	6,402.07	9,843.64	10,957.45	10,729.55	14,405.05	14,412.44	14,671.96	14,245.90	13,516.03	15,448.65	13,031.65	18,240.72	155,905.11
TOTAL VENTAS NETAS	6,402.07	9,843.64	10,957.45	10,729.55	14,405.05	14,412.44	14,671.96	14,245.90	13,516.03	15,448.65	13,031.65	18,240.72	155,905.11
(-) COSTO DE VENTAS													
COSTOS DE PRODUCCION - VENTAS													
Personal	913.89	926.19	902.07	985.56	1,110.36	1,461.82	1,630.69	1,700.82	1,698.55	1,656.06	1,669.46	1,749.46	16,404.93
Materias Primas	3,410.03	4,407.17	5,109.64	5,584.07	6,902.17	7,984.79	6,706.60	7,174.42	6,041.72	9,919.98	6,967.31	6,281.33	76,489.23
Costos Indirectos de Fabricación	1,694.74	1,916.04	2,032.09	2,018.41	2,238.94	2,239.39	2,034.88	2,229.39	2,200.47	2,070.29	2,026.22	2,469.08	25,169.95
TOTAL COSTO DE VENTAS	-6,018.66	-7,249.40	-8,043.80	-8,588.04	-10,251.47	-11,686.00	-10,372.17	-11,104.63	-9,940.74	-13,646.33	-10,662.99	-10,499.87	-118,064.11
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	383.41	2,594.24	2,913.65	2,141.51	4,153.58	2,726.44	4,299.79	3,141.27	3,575.29	1,802.32	2,368.66	7,740.85	37,841.00
+(-) GASTOS OPERACIONALES													
GASTOS VENTA - ADMINISTRATIVOS													
Personal	619.23	895.68	1,899.02	1,095.33	1,965.16	1,732.74	1,307.63	2,067.58	2,196.18	2,002.54	1,307.69	1,424.89	18,513.67
Varios	-4.56	-10.02	3.52	-0.01	-21.26	-	0.85	-1.39	-0.03	-0.40	-	0.23	-33.07
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-614.67	-885.66	-1,902.54	-1,095.32	-1,943.90	-1,732.74	-1,308.48	-2,066.19	-2,196.15	-2,002.14	-1,307.69	-1,425.12	-18,480.60
UTILIDAD OPERACIONAL	-231.26	1,708.58	1,011.11	1,046.19	2,209.68	993.70	2,991.31	1,075.08	1,379.14	-199.82	1,060.97	6,315.73	19,360.40
+(-) OTROS INGRESOS / OTROS GASTO													
OTROS INGRESOS													
Financieros	1.18	0.05	-	3.48	0.26	5.03	6.49	5.43	16.47	-	-	-	38.39
No Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL OTROS INGRESOS	1.18	0.05	-	3.48	0.26	5.03	6.49	5.43	16.47	-	-	-	38.39
GASTOS FINANCIEROS - BANCARIOS													
Gastos Financieros	802.19	1,356.43	674.27	462.99	476.55	388.27	362.76	564.96	797.39	600.24	546.64	381.28	7,413.97
Gastos Bancarios	5.07	5.87	50.65	5.62	19.57	25.91	22.47	13.79	51.49	9.85	17.65	10.97	238.91
GASTOS FINANCIEROS - BANCARIOS	-807.26	-1,362.30	-724.92	-468.61	-496.12	-414.18	-385.23	-578.75	-848.88	-610.09	-564.29	-392.25	-7,652.88
IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES													
Impuestos	-	-	-	-	-	-	13.75	-	144.00	-	-	-	157.75
Multas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros no Operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES	-	-	-	-	-	-	-13.75	-	-144.00	-	-	-	-157.75
TOTAL OTROS INGRESOS / OTROS GASTOS	-806.08	-1,362.25	-724.92	-465.13	-495.86	-409.15	-392.49	-573.32	-976.41	-610.09	-564.29	-392.25	-7,772.24
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS	-1,037.34	346.33	286.19	581.06	1,713.82	584.55	2,598.82	501.76	402.73	-809.91	496.68	5,923.48	11,588.16
IMPUESTO A LA RENTA													1,097.04
UTILIDAD DEL PERIODO NETA													10,491.12

NOTA: Para el cálculo del impuesto a la renta se realizó conforme el art. 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Como es de conocimiento general el impuesto a la renta se paga al finalizar un periodo contable, el ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1o. de enero al 31 de diciembre.

Tomado de la página web del Servicio de Rentas Internas: www.sri.gov.ec/html/_titulo_1_renta_1.html

Para el cálculo del valor del impuesto a la renta, se utilizó la tabla que se encuentra en el Procedimiento Tributario en el Ecuador, Dr. Carlos Velasco Garcés, Segunda Edición, Ecuador, 2000, Pudeleco Editores, página 42.05, 42.06.

CASA DE FERNANDO
ESTADO DE RESULTADOS PORCENTUAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.000

13

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
VENTAS NETAS		
VENTAS		
Ventas Contado	48.29%	
Ventas Diners	26.49%	
Ventas Visa	8.79%	
Ventas Crédito	16.43%	
TOTAL VENTAS NETAS		100.00%
(-) COSTO DE VENTAS		
COSTOS DE PRODUCCION - VENTAS		
Personal	10.52%	
Materias Primas	49.06%	
Costos Indirectos de Fabricación	16.14%	
TOTAL COSTO DE VENTAS		-75.73%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		24.27%
(-) GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS VENTA - ADMINISTRATIVOS		
Personal	11.87%	
Varios	-0.02%	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		-11.85%
UTILIDAD OPERACIONAL		12.42%
+/- OTROS INGRESOS OTROS GASTOS		
OTROS INGRESOS		
Financieros	0.02%	
No Financieros	0.00%	
TOTAL OTROS INGRESOS		0.02%
GASTOS FINANCIEROS - BANCARIOS		
Gastos Financieros	4.76%	
Gastos Bancarios	0.15%	
GASTOS FINANCIEROS - BANCARIOS		-4.91%
IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES		
Impuestos	0.10%	
Multas	0.00%	
Otros no Operacionales	0.00%	
IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES		-0.10%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES		-4.99%
UTILIDAD DEL PERIODO		7.43%
IMPUESTO A LA RENTA		0.70%
UTILIDAD NETA		6.73%

Elaborado por: Ing. Com. Galo Valencia, contador de la empresa.

Si analizamos el retorno sobre la inversión, este índice nos da el 5.31%, cifra que no sería muy atractiva si la comparamos con la tasa pasiva que ofrece el sistema financiero la cual se encuentra en 6.9%³⁰. Además la empresa también debe comparar con su costo de oportunidad de capital³¹.

Para este caso hemos calculado el costo promedio ponderado del capital ajustado, en vista que mediante la siguiente fórmula se toma en cuenta la tasa impositiva, y los intereses de una deuda son deducibles de impuestos³²; en nuestro país la tasa impositiva puede ser de un máximo del 25% de impuesto a la renta que corresponde a las sociedades, para personas naturales debe basarse en el cálculo mediante una tabla como lo establece el artículo 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno³³. Por lo tanto tenemos la siguiente fórmula³⁴:

(FÓRMULA 2.1)

$$r^* = r_D (1 - T_c) D/V + r_E E/V$$

donde:

r^* : coste ajustado del capital

r_D : tipo de interés de endeudamiento de la empresa

T_c : tipo marginal de gravamen en el impuesto sobre las sociedades.

r_E : tasa de rentabilidad esperada de las acciones de la empresa.

V : valor de mercado combinado de deuda y capital.

D : valor equivalente a la deuda.

E : valor del capital de la empresa.

$$r^* = 0.158^{35} (1 - 0.25) (13.769,27/195.034,71) + 0.0531 (181.265,44/195.034,71)$$

$$r^* = 0.00836 + 0.04935$$

$$r^* = 5.77\%$$

Los valores de la deuda y el capital de la empresa se tomó de los balances del año 2.000. (Ver análisis financiero en donde se adjuntan balances. Capítulo 3). En lo referente a la rentabilidad de las acciones puesto que el restaurant "Casa de Fernando" se maneja bajo persona natural, se tomó el retorno sobre la inversión arriba mencionada. En cuanto a la tasa impositiva se tomó el 25% en vista de que es el valor máximo. Sin embargo se podría tomar el 9.47%, valor que corresponde

³⁰ Tasa pasiva referencial en dólares. Revista Gestión, #85 mes de Julio del 2.001, Dinediciones, página 66.

³¹ Costo de oportunidad del capital: tasa de rentabilidad ofrecida en el mercado de capitales por activos de riesgo equivalente. Depende del riesgo de los flujos de tesorería del proyecto. Principio de Finanzas Corporativas de Richard Brealey y Stewart Myers, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, España 1.993, página 562.

³² "Costo Promedio Ponderado del Capital de una empresa refleja el nivel de riesgo y la estructura de capital establecida como objetivo de los activos actuales de la empresa en su conjunto". Fundamentos de Finanzas Corporativas de Stephen A. Ross, Prentice Hall, Segunda Edición, México 1.997, página 513.

³³ Ley de Régimen Tributario Interno, Tomo I, febrero del 2.000, Corporación de Estudios y Publicaciones, página 16.

³⁴ Principio de Finanzas Corporativas de Richard Brealey y Stewart Myers, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, España 1.993, página 565.

³⁵ Tasa activa referencial en dólares. Revista Gestión, #85 mes de Julio del 2.001, Dinediciones, página 66.

a lo que el restaurante ha pagado en relación a la utilidad del periodo antes de impuestos. Por lo tanto el $r^* = 5.94\%$.

El coste promedio ponderado de capital es del 5.77%, es decir es el riesgo de la empresa y su gerente solamente deberá aplicar esta tasa para analizar proyectos idénticos a su empresa, de igual riesgo, con el mismo nivel de endeudamiento.

Sin embargo de acuerdo con la filosofía de gerente, "no todo está en ganar"³⁶, también debemos analizar tres aspectos muy importantes:

- Seguridad financiera en el país: después de la crisis financiera que vivió nuestro país³⁷, queda cierta incertidumbre, si vale o no la pena invertir en el mercado financiero que talvez puedan pagar más que lo que está generando el restaurante en estos momentos.
- Aspecto social: debemos tomar en cuenta que 19 personas incluidos los administrativos trabajan para el restaurante, mes a mes tienen un sueldo con el cual pueden mantener a una familia. Gracias a esto ellos también han podido salir adelante y contribuir directamente a la economía en general. También es muy importante tomar en cuenta el posicionamiento³⁸ que los clientes tienen del restaurante, lo cual se ha ganado a través de los años de servicio, su buena comida, el ambiente acogedor y la amabilidad por parte de su gerente y empleados.
- Aspecto personal: a su gerente le interesa seguir conservando su negocio fruto del esfuerzo personal y de su familia que de una u otra manera a lo largo de los años han ayudado para que salga adelante. El trabajo de 19 años se lo debe cuidar y seguir sembrando para obtener mayores réditos en el futuro.

Es por estas razones que muchas veces no todo está en la parte financiera, se debe analizar también los demás factores que influyen para tomar una u otra alternativa.

Una vez que un negocio se encuentra en el mercado necesita obtener cierta diferenciación de sus competidores, ya sea en producto y/o servicio y en el precio, por lo tanto debe crear estrategias que lo definan como un ganador o como un perdedor que puede mejorar³⁹.

Al revisar las características y los precios comparado con los competidores el restaurante está ofreciendo mejores características y con precios similares hasta

³⁶ Información proporcionada en la entrevista con el Sr. Fernando Erazo el 5 de Marzo del 2.001.

³⁷ Información tomada de la base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-bin/w/bda, artículo #736. Revista GESTIÓN No.57; marzo de 1.999. pp. 10-25. Correlativo 4662.

³⁸ Posicionamiento: es la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que venda la misma compañía. Fundamentos del Marketing de William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker, Onceava Edición, Mc Graw Hill, México 2.000, página 62.

³⁹ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 79.

un poco más bajos, por lo tanto se está destacando como un ganador diferenciado⁴⁰.

2.2.3 POTENCIAL DE DIVERSIFICACIÓN

La última característica de un excelente negocio es el potencial de diversificación, como sabemos existen negocios que pueden durar poco tiempo a diferencia de otros que pueden durar años. Cuando un negocio dura poco tiempo es indispensable ir pensando en otro que pueda sustituirlo. A diferencia del restaurante que ha sabido mantenerse con alto y bajos durante 19 años en el mercado, esto gracias a la tenacidad de trabajo tanto de su gerente como de sus empleados.

Sin embargo el restaurant "Casa de Fernando" se podría diversificar de dos maneras: clientes y productos y/o servicios⁴¹.

1. Clientes: satisfaciendo las mismas necesidades de los clientes que son las fisiológicas y sociales (ver capítulo 3: Estrategias de Mercadeo / Necesidades) brindando otro tipo de comida en otro lugar, bajo la administración del mismo gerente y utilizando la misma tecnología y conocimiento que ya se tiene en el restaurante.
2. Productos y servicios: la capacidad del restaurante puede ampliarse, brindando otro servicio como suits ejecutivas, pudiendo enfocarse al nivel socio económico alto, dentro del cual se encuentran los técnicos extranjeros, compradores, comercializadores, asesores en la rama de la floricultura, turistas nacionales y extranjeros, personas que realizan los congresos, entre otros.

⁴⁰ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 80. El Juego de Ajedrez.

⁴¹ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 87.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL, RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.

3.1 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Dentro de todo negocio es muy importante definir o establecer las estrategias mediante las cuales opera el mismo. Esto nos indica cuál es la dirección que está tomando hacia el futuro. Para esto es importante analizar la siguiente figura⁴²:



FIGURA 3.1

Mediante este diagrama se seguirá la descripción de cada una de las estrategias, aportando con las debidas recomendaciones para el mejoramiento de la gestión.

⁴² Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 109.

3.2 ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL, CON SUS RESPECTIVAS DEBILIDADES, VENTAJAS, RESTRICCIONES Y RECOMENDACIONES.

De cada una de las estrategias de marketing, producción, financiera, investigación y desarrollo se trabajará bajo el sistema de una matriz⁴³ en la que se analizó la situación actual, las debilidades, fortalezas, restricciones y recomendaciones. Este esquema ayudó para tener una idea más clara de la forma cómo opera el restaurante y poder establecer las soluciones respectivas. Dentro de este esquema se encuentran las estrategias que el restaurante debe implantar en el corto, mediano y largo plazo.

3.2.1 ESTRATEGIA DE MERCADEO

Como es conocido una estrategia de marketing se debe basar en las cuatro p (producto, precio, promoción y plaza o distribución) que constituyen la mezcla del marketing⁴⁴ y además se integra una variable que es el servicio / apoyo logístico para así añadir más valor agregado al producto o servicio.

3.2.1.1 SERVICIO

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • El restaurante ofrece: • Servicio de comida internacional. • Servicio de bar. • Arrendamiento del local para eventos. • Servicio de catering. • De la encuesta realizada a los clientes del restaurante (Ver anexo G), ellos opinan que el servicio es rápido, siendo esto una ventaja para el mismo. • El servicio por parte de los salonereros se encuentra según la percepción de los clientes entre excelente y muy bueno (ver anexo G). La agilidad que han obtenido es debido a los años de experiencia que tiene.
¿CÓMO DEBERÍA SER?	Los servicios que ofrece el restaurante son los adecuados para la zona. Sin embargo no se descarta la posibilidad de una futura diversificación del negocio, para satisfacer de mejor forma las necesidades de los clientes.

⁴³ Material proporcionado para el análisis de la gestión por el Ing. Eduardo Morán, Política de Empresas II.

⁴⁴ Fundamentos del Marketing de William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker, Onceava Edición, Mc Graw Hill, México 2.000, página 64-65.

DEBILIDAD	En caso de no encontrarse el gerente, los saloneros y demás empleados pueden pasar por alto ciertos detalles que son muy importantes para los clientes.
VENTAJA	Atención personalizada por parte de su gerente en la mayoría de las veces, buscando la satisfacción de los clientes.
RESTRICCIÓN	Falta de un sistema que mantenga oportunidad, y el servicio que el cliente se merece en las horas pico, fines de semana y feriados.
RECOMENDACIÓN	Crear más concientización en los empleados de que el cliente es lo primero, pues sin ellos no hay negocio.

3.2.1.2 CLIENTES

Como es conocido dentro de un negocio es muy importante conocer hacia quién se está enfocando sus productos o servicios, conocer bien sus necesidades y satisfacerlas de la mejor manera posible. Es así que la segmentación de mercado es muy útil y necesaria. Lamentablemente el restaurante no ha realizado ningún análisis de segmentación del mercado pero sin embargo se puede observar que los clientes que acuden al mismo se encuentran hombres y mujeres adultos que pertenecen a un nivel socio-económico medio-alto, alto y que gustan de comida internacional y buen servicio.

Es muy importante realizar una distinción entre quién decide en la compra de un producto o servicio y quién lo utiliza o consume. Al estar enfocados a un segmento de personas adultas, la decisión de consumir o no lo toma cada uno, o en el caso de las empresas que muchas veces quien decide es el gerente general o gerente de recursos humanos. Al tratarse de una familia lo puede realizar la madre o el padre de familia y consumen todos los integrantes de la familia.

La razón por la cual los consumidores acuden al restaurante es debido a que la comida tiene un muy buen sabor, con el debido cuidado al momento de prepararla y con precios aceptables (Ver anexo G).

El decidir ingresar o no al restaurante puede ser un consumo racional o irracional⁴⁵.

Al ser un consumo racional (previsto) se puede dividir en:

- Consumo realizado: el cliente tiene previsto el lugar.

⁴⁵ Apuntes en clase de Merchandising. Profesor Ing. Freddy Vásquez, enero del 2.001.

- Consumo necesario: el cliente sabe que desea comer pero no tiene el lugar definido. Para esto el cliente puede realizar presupuestos y cotizar entre los distintos lugares (competencia).

Si se trata de un consumo irracional se divide en:

- Consumo recordado: puede ser que el cliente no tiene previsto el lugar pero al verlo recuerda la necesidad que tiene.
- Consumo impulsivo: éste rompe todos los hábitos de consumo anteriores.

La estrategia de los clientes es la siguiente:

¿CÓMO ES?	Los clientes que acuden al restaurante son: <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos extranjeros • Compradores de flores • Comercializadores de flores • Asesores en la rama de la floricultura • Turistas nacionales • Turistas extranjeros • Personas que realizan congresos y seminarios • Ganaderos de la zona • Demás personas que pertenecen a una posición económica media-alta y alta.
¿CÓMO DEBERÍA SER?	Las estrategias del restaurante en lo referente a precios, atención al cliente y calidad deben estar enfocados al segmento mencionado anteriormente.
DEBILIDAD	Antes de iniciar sus actividades el restaurante no realizó ningún análisis de segmentación de mercado para encontrar un nicho de mercado que se encontraba insatisfecho para luego enfocar su estrategia de negocio hacia el mismo. Sin embargo se ha ganado su clientela.
VENTAJA	Contar con un posicionamiento en la zona de un restaurante que brinde muy buena comida, buen servicio a precios convenientes y un ambiente acogedor.
RESTRICCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con recursos limitados para contratar una empresa y realizar un análisis de segmentación. • A su propietario no le ha interesado buscar una mayor participación de mercado.
RECOMENDACIÓN	Mantener el posicionamiento logrado a través de los años mediante el buen servicio y el debido cuidado en el momento de elaboración de cada plato.

3.2.1.3 NECESIDADES

¿CÓMO ES?	El restaurante satisface las siguientes necesidades ⁴⁶ : <ul style="list-style-type: none"> • Fisiológicas: alimentación acompañado de un buen servicio. • Sociales: sentido de pertenencia y aceptación, sentirse parte de un grupo con familiares o amigos.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Al satisfacer una necesidad como es la alimentación siempre se tendrá una acogida por parte de los clientes que gustan de comida internacional. • Al estar satisfaciendo estas necesidades se encuentra dentro de su giro de negocios.
RECOMENDACIÓN	El restaurante debe mantener su enfoque para seguir satisfaciendo las necesidades antes mencionadas.

3.2.1.4 PUBLICIDAD

¿CÓMO ES?	El restaurante lo que promueve es el buen sabor de la comida con precios competitivos y enfocados a su segmento. Cabe recalcar que esto se ha realizado de boca a boca por los clientes y esporádicamente en un anuncio en prensa de un periódico local.
¿CÓMO DEBERÍA SER?	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad como recordatorio del restaurante para los clientes, enfatizando la calidad en su comida y el buen servicio. • Realizar una penetración en el mercado, de manera que se incremente la participación en el mismo.
DEBILIDAD	El restaurante no ha realizado promoción ni publicidad sobre sus servicios.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • El restaurante al tener una clientela muy leal, éstos van recomendando a más personas para que acudan al mismo. • Contar con un posicionamiento en la zona, ganado por el buen sabor de la comida, buen servicio, ambiente acogedor y los 19 años de experiencia.
RESTRICCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La restricción de seguirse manejándose así es el no poder llegar a todas las personas que se encuentran en el segmento al que se enfoca. Muchas personas de la zona norte del país ni siquiera conocen que existe el restaurante. • Altos costos publicitarios especialmente para salir en revistas o enviar dípticos como inserciones y en televisión.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la imagen corporativa mediante tarjetas de presentación, porta-palillos, auspicios en la zona, entre otras.

⁴⁶ Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Libro de Comportamiento del Consumidor de León Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, Quinta Edición, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A, México 1.997, página 109.

	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no debe olvidar de recalcar en la publicidad que vaya a utilizar su competencia distintiva que sería la reputación de la misma sobre la calidad en sus productos⁴⁷. • En el corto plazo mediante la publicidad en los medios de comunicación como la prensa, se debe crear promociones combinando distintos platos con precios convenientes para los clientes. De esta manera se estaría dando a conocer a potenciales clientes (penetración de mercado) sobre los servicios del restaurante. • También es importante realizar en el restaurante por lo menos tres veces al año encuestas a los clientes sobre los servicios, calidad, instalaciones, entre otros aspectos, para poder tener una idea más clara sobre las sugerencias de los clientes y poder realizar cambios para el beneficio de la empresa. • En el mediano plazo sería conveniente crear una página Web la cual podrían revisar turistas nacionales y extranjeros. Mediante ésta se ofrecería todos los servicios del restaurante y además se podría realizar reservaciones de mesas para la hora que lo indiquen, sabiendo que si se trata de días feriados máximo se les esperará 10-15 minutos, esto debido a la gran demanda que se tiene en esas fechas. • En el mediano plazo se debe habilitar un correo electrónico para facilitar el envío de cotizaciones y también reservaciones. • Además en el mediano plazo se podría tener anuncios en revistas de cocina sobre el restaurante y sus servicios, con costos moderados. • Es importante que el restaurante una vez que implemente la publicidad como medio para darse a conocer, lo mantenga especialmente en fechas de baja afluencia de clientes, puesto que esto ayudará como recordatorio y alternativa de visita en los fines de semana. Además el ofrecer un menú a un precio conveniente y darlo a conocer puede llamar la atención de los clientes.
--	---

3.2.1.5 PRECIOS

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de precios en el restaurante se basa en la fijación de un porcentaje en base al costo. • La fijación de precios es manejada por el propietario que al no tener información de los costos de producción de los diferentes productos, establece los mismos considerando los costos de las materias primas principales y les asigna un costo adicional por mano de obra y costos indirectos de fabricación, después de establecido el costo aproximado se fija un porcentaje de utilidad para cubrir los gastos
-----------	---

⁴⁷ Competencia distintiva: "Es el recurso o la competencia más fuerte de una firma". Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas de Joseph Guiltinan, Gordon Paul, Thomas Madden, Sexta Edición, Mc Graw Hill, Colombia 1.998, página 26.

	<p>operacionales y financieros. Aproximadamente el costo adicional en cada plato es del 30%.</p> <ul style="list-style-type: none"> Los precios que está brindando el restaurante son competitivos confirmándose esto en las encuestas realizadas. Además los precios comparado con lo que el cliente recibe son moderados (ver anexo G), esto quiere decir que el cliente está satisfecho con el precio y el servicio que se le está brindando.
¿CÓMO DEBERÍA SER?	<ul style="list-style-type: none"> Existen diferentes técnicas de fijación de precios pero la más utilizada en nuestro medio es la que considera el costo como base pero tomando en cuenta los precios que rigen el mercado para poder ser competitivos. Para poder establecer costos de producción reales se debe contar con un sistema que cuente con un módulo de producción donde se pueda formular los productos y se establezca los costos principalmente de materia prima contando con los costos de los inventarios, los otros componentes del costo, la mano de obra y los CIF, que al ser generalmente fijos en nuestro país debería analizarse desde el punto de vista de la capacidad de producción para asignar un valor y determinar el costo de producción de los productos. En base a estos costos de producción elaborados técnicamente se procede a establecer un margen de utilidad que permita cubrir los gastos operacionales, financieros y la utilidad, todo esto sin descuidar los precios del mercado para poder ser competitivos.
DEBILIDAD	No se cuenta con toda la información para poder establecer técnicamente los costos de producción.
VENTAJA	La rapidez con la que se puede fijar los precios, no se necesita de toda la información solamente de la materia prima principal.
RESTRICCIÓN	Al no tener todos los componentes del costo, se puede establecer precios con los cuales no se pueda cubrir los gastos operacionales, financieros y mucho menos la utilidad.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un sistema informático que cuente con módulos de producción para el establecimiento de costos de producción con la información de inventarios, mano de obra y costos indirectos de fabricación. Es importante que el restaurante mantenga los precios competitivos dentro de la zona norte del país, puesto que de esta manera se logrará captar más clientes, aumentando así su participación de mercado.

3.2.1.6 ENTREGA

¿CÓMO ES?	Al tratarse de un negocio de comida, necesariamente ésta debe prepararse el momento que el cliente acude al restaurante y así mantener la calidad.
DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Algunas veces por descuido de los empleados no descongelan y/o no preparan lo necesario y un pedido puede demorarse más del tiempo estimado. Para el trabajo diario el cocinero principal tiene un estimado conforme se ha ido moviendo el negocio

	<p>y prepara lo necesario, sin embargo puede fallar el estimado y debe descongelar lo cual demora la preparación y la entrega al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Muchas veces en un feriado o fin de semana debido al gran movimiento que se tiene, un pedido se puede confundirse o quedarse en otro lugar que no es la cocina, lo cual demora la entrega de la comida al cliente y la única forma de darse cuenta de esto es cuando el cliente reclama que su pedido no ha salido todavía.
VENTAJA	Si no existe ningún percance y sin mucha clientela la comida se sirve en un promedio de 10 minutos.
RESTRICCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Los feriados y fines de semana si existe demasiada clientela deben esperar entre 20 y 50 minutos para una mesa o para el pedido, lo cual molesta a los clientes. Los clientes creen que apenas entran al restaurante el mesero debe estar atendiéndoles lo cual en varias ocasiones no es posible debido al orden que se tiene en las mesas anteriores que han llegado primero.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Debería existir un mejor control de cocina para no tener ningún percance. Cada empleado debería asumir una mayor responsabilidad sobre su labor diaria sin necesidad que el gerente esté recordándoles todos los días.

3.2.1.7 SERVICIOS Y APOYO LOGÍSTICO

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> Si algún plato no se encuentra al agrado del cliente se lo cambia. En caso de presentarse algún percance tanto el administrador(a) o mesero se disculparán ante el cliente y aclararán cualquier duda. Si se trata de clientes conocidos el pedido de la comida para llevar se lo puede realizar por teléfono. Para realizar reservaciones de mesas tanto clientes nuevos como antiguos podrán realizar llamando por teléfono al restaurante. A un cliente conocido se le puede enviar cotizaciones por fax de los distintos menús.
DEBILIDAD	Los clientes que han realizado su reservación y no llegan a la hora indicada se molestan por no guardarles la mesa, pero el horario en reservaciones es muy estricto especialmente en feriados. Cabe mencionar que esta situación si se informa al cliente el momento de realizar su reservación.
VENTAJA	Las garantías que el restaurante ofrece son superiores a la competencia debido a que los años de servicio en el mercado han ayudado a mejorar la atención del cliente, la calidad en el servicio y comida, para que de esta manera se satisfaga de mejor manera a los clientes.
RESTRICCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Para poder cambiar el plato del cliente es importante que lo indique al inicio (antes de comérselo) y no después que se lo ha terminado.

Pag 34 → ←

	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de tratarse de clientes nuevos o esporádicos es preferible que se acerquen al restaurante a pedir la comida. • La hora indicada para la reservación es muy importante puesto que solamente se le esperará de 10 a 15 minutos, caso contrario la mesa asignada será para otros clientes en caso de que se encuentren esperando mesa. • Si se trata de un cliente nuevo no se puede enviar cotizaciones por fax, es preferible que se acerque al restaurante para hablar personalmente con el gerente, esto es debido a que por experiencias anteriores se enviaban presupuestos a la competencia que se hacían pasar por un cliente.
RECOMENDACIÓN	El restaurante al manejarse con esta estrategia de servicio y apoyo logístico no ha tenido mayores inconvenientes y se debería mantener.

3.2.1.8 SISTEMA DE INFORMACIÓN

¿CÓMO ES?	Los clientes para el restaurante son una fuente de retroalimentación y promoción.
DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Poca utilización de los medios de comunicación hacia el público externo. • No contar con información actualizada de los clientes.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • El restaurante cuenta con la ventaja de estar en el mercado por 19 años ininterrumpidos, brindando un buen servicio y manteniendo la calidad, de manera que si un cliente regresa se encuentre con el mismo sabor. • El proceso de información personalizada que ha utilizado el restaurante hacia sus clientes frecuentes ha ayudado para mantener la imagen y conservar la lealtad de los mismos.
RESTRICCIÓN	Mediante este sistema de información no se puede llegar a todos los potenciales clientes.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la utilización de un sistema de publicidad para poder llegar tanto a clientes actuales como potenciales. • Para obtener una mejor retroalimentación por parte de los clientes, se debería realizar las encuestas a los clientes sobre el servicio y demás aspectos de interés por lo menos cada tres o cuatro meses. De esta manera se pueden dar cuenta en qué aspectos deben mejorar y cuáles mantenerlos, en vista de que el cliente es muy importante y su opinión vale mucho para mejorar.

3.2.1.9 SISTEMA DE CONTROL

¿CÓMO ES?	El gerente está al tanto de todos los movimientos del restaurante al igual que la administradora, jefe de saloneros y cocina. De esta manera lo que se quiere lograr es el mejoramiento de los servicios hacia el
------------------	---

	cliente.
VENTAJA	Experiencia acumulada en servicios y conocimientos de alimentos, lo cual ha servido para poder mantener un mejor control.
RESTRICCIÓN	Siempre es necesario que alguien este supervisando el trabajo que realiza cada uno de los empleados, especialmente en cocina y esto es debido a que no tienen conciencia en optimizar la materia prima y demás insumos.
RECOMENDACIÓN	Mantener el sistema de control directo por parte del gerente, salonero y cocinero principal, puesto que de esta manera se mejorará la optimización de tiempo e insumos.

3.2.2 ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

La estrategia de producción del restaurant “Casa de Fernando” ha ido cambiando con el pasar del tiempo y las exigencias del mercado. Esta estrategia es muy importante puesto que trata la forma de elaboración del producto o servicio que es el punto de énfasis del restaurante.

A continuación se realiza el detalle de las distintas estrategias que abarca la producción.

3.2.2.1 INSTALACIONES

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • La instalación del restaurante se encuentra ubicada en la ciudad de Cayambe en la panamericana norte Km 2. • Las materias primas directas e indirectas utilizadas para la fabricación y demás, se provee de Quito, Ibarra y Cayambe, principalmente. • El restaurante cuenta con mano de obra no calificada pero barata, sin embargo los años de experiencia y el aprender a trabajar bajo presión ha ayudado que sean eficientes.
DEBILIDAD	Al ser Cayambe una zona florícola y con gran demanda de mano de obra es difícil conseguir personal para trabajar en otras actividades que no sean las flores.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • La instalación se encuentra cerca del consumidor final debido a que la mayoría de los clientes son los floricultores de la zona y también aquellos turistas nacionales y extranjeros que visitan la zona norte del país como es la provincia de Imbabura que es un gran atractivo turístico. • La materia prima directa e indirecta es de excelente calidad, garantizando así la comida que se ofrece a los clientes.
RESTRICCIÓN	Como restricción se presenta la vía alterna de Tabacundo que también conduce hacia la parte norte del

	país.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Las instalaciones cuentan con 14 años y no han presentado problemas, sin embargo sería aconsejable realizar una adecuación de las mismas en la parte de la entrada, lo cual facilitaría el acceso de los clientes al restaurante especialmente en feriados y fines de semana, de esta manera se los organizaría y se asignaría las mesas correspondientes, conforme el orden de llegada. También es importante tomar en cuenta la sugerencia que varios de los clientes han realizado (ver anexo G), en lo referente a la separación del área de fumadores y no fumadores. Con esto se debe pensar en la adquisición de algún sistema de ventilación para el área de los fumadores.

3.2.2.2 INTEGRACIÓN

¿CÓMO ES?	El restaurante posee una integración hacia delante y no tiene una integración hacia atrás.
DEBILIDAD	Depender de sus proveedores en la entrega y calidad especialmente de materia prima directa.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> Al estar varios años en el mercado se ha ganado la confianza de sus proveedores y debido a la exigencia de su gerente siempre entregan sus productos de alta calidad. El restaurante no necesita de terceros para proveer la comida a sus clientes. Por lo que es su propio distribuidor, garantizando así el servicio.
RESTRICCIÓN	El no tener una integración hacia atrás se debe a que su gerente no quiere tener distintos negocios que no le corresponden.
RECOMENDACIÓN	Siempre mantener los proveedores que brinden las mejores materias prima y demás materiales, puesto que de ellos también depende la calidad el producto.

3.2.2.3 CAPACIDAD

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> La capacidad instalada en el restaurante es de 200 personas. Para atender los fines de semana y feriados se cuenta con una persona adicional en el salón y una en cocina para tener una mejor atención al cliente. Además solamente se trabaja en el salón principal para obtener un mejor control de los clientes que entran y salen. En los inventarios siempre se mantiene un stock adecuado, especialmente cuando es feriado se prepara con anterioridad para evitar percances en ese momento. En lo referente a la capacidad instalada es flexible puesto que muchas veces para reservaciones no se cuenta con más de 100 personas, es así que la capacidad instalada es suficiente para atender cualquier compromiso. En los feriados existe la facilidad de mover mesas y armarlas para el número
------------------	---

	de personas que se desee siempre y cuando no se interrumpa el paso para los saloneros en el momento de atender a mesas que se encuentren alrededor.
DEBILIDAD	El trabajar solamente con un salón principal para los días feriados resulta un poco pequeño por la gran cantidad de turistas que visitan la zona, sin embargo esto es muy necesario puesto que en la cocina todas las áreas trabajan al 100% y para tener un control excelente de calidad no se puede ampliar más.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • La instalación tiene un solo propósito que consiste en el ubicarse cerca del consumidor final con fácil acceso y con buena presentación. • A su gerente lo único que le interesa es "<i>vender un servicio de calidad</i>"⁴⁸. • La experiencia del gerente ayuda para poder conocer los niveles de inventario que debe mantener especialmente en los días feriados.
RESTRICCIÓN	El restaurante trabaja con el 70% de su capacidad instalada. Esto se debe a que el salón principal siempre está ocupado, el bar solamente se abre por la noche y el salón de banquetes se lo utiliza esporádicamente para eventos y seminarios.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Al tener un salón desocupado la mayor parte del tiempo se debería volver a arrendar, para el funcionamiento de oficinas y así contar con otros ingresos.

3.2.2.4 CALIDAD

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad que el restaurante ofrece a sus clientes está garantizada debido a la excelente calidad de sus materias primas. Siempre se está buscando los mejores proveedores con precio y financiamiento adecuado. • La calidad no solo está en la comida, también en lo referente a los utensillos de cocina, menaje, maquinaria, decoración e instalaciones es importante mantener la imagen en todo lo que conforma el restaurante. • La calidad para su propietario es muy importante y esto se ve reflejado a más del sabor en la comida, es en la cantidad mediante la cual el cliente pueda salir satisfecho con lo que comió. • El control de calidad de los platos la mayoría de veces lo realiza el gerente, quien se encuentra en la cocina supervisando cada plato que sale y realizando las correcciones correspondientes. Además el cocinero principal sustituye cuando no se encuentra él. • Es importante anotar que los clientes opinan que el restaurante brinda comida de excelente y muy buen sabor (ver anexo G). Esto confirma lo anteriormente dicho y al debido cuidado que se tiene el momento de su preparación.
------------------	---

⁴⁸ Información proporcionada en la entrevista con el Sr. Fernando Erazo el 5 de Marzo del 2.001.

DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar del debido cuidado que siempre se tiene en la comida y atención al cliente, en ocasiones se pueden pasar por alto ciertos detalles muy importantes como: olvido de algún pedido de bar o cocina, pan en la mesa, termino de la carne, etc. • En el restaurante cada salonerero es responsable de atender bien al cliente. Sin embargo el gerente siempre se encuentra revisando y controlando al igual que la administradora. En caso de no encontrarse ninguno de los dos, el salonerero y cocinero principal se encargan de controlar el buen funcionamiento del negocio y además que cada uno conoce su responsabilidad.
VENTAJA	La calidad que el restaurante ofrece en relación con la competencia es superior y esto se ha demostrado por la gran acogida de su clientela que posee y su lealtad para con el mismo.
RESTRICCIÓN	Al tratarse de un negocio de comida es muy importante las sugerencias de los clientes, y lamentablemente muy pocos son los que han realizado críticas sobre comida y/o servicio, lo cual sería una retroalimentación para el restaurante. Sin embargo en las pocas ocasiones que se los ha preguntado algunos clientes reaccionan de manera ofensiva.
RECOMENDACIÓN	El administrador(a) o el salonerero deberían preguntar en cada mesa si todo estuvo al agrado del cliente y aceptar cualquier sugerencia que ayudará a mejorar la calidad y servicio de la comida, de esta manera se crearía un sistema de feedback respecto a la calidad, servicio, etc.

3.2.2.5 TECNOLOGÍA

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología que se utiliza en el restaurante es artesanal⁴⁹ debido a que cada cliente pide un plato diferente de la carta o lo que esté a su antojo dentro de la medida de lo posible. Lo que se tiene preparado son únicamente las salsas, ensaladas para los platos fuertes y productos descongelados para lo previsto para el día. • Cuando existe algún compromiso en el restaurante se estaría utilizando una tecnología de producción en serie⁵⁰ debido a que los platos a servir son similares para el número de personas contratado. • En lo referente al sistema de computación se trabaja con el programa Dataflex para facturación, control de inventarios y contabilidad.
DEBILIDAD	El programa de computación no está funcionando correctamente con todos sus módulos.
	La ventaja de trabajar con esta tecnología es el poder distribuir la cocina en distintas áreas que son: <ul style="list-style-type: none"> • Área fría: ensaladas y entradas frías.

⁴⁹ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 127.

⁵⁰ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 127.

VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Área de frituras: fritos y apanados. • Área de plancha y cocina: salsas, carnes y mariscos a la plancha. • Área de dulces y postres. • Área de lavado de vajilla.
RESTRICCIÓN	No se tiene un control de cuanto se desperdicia ni tampoco de productos defectuosos, esto se debe al descuido de los empleados por no realizar eficientemente sus labores diarias.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • En lo referente a la tecnología de computación se debería realizar una actualización del software y hardware de los computadores para optimizar el tiempo de trabajo. • Además se debería implementar un nuevo sistema administrativo contable integrado para un mejor control y manejo de la parte financiera de la empresa. • Se debe pensar en adquirir sistemas de comunicación en cocina, de manera que la persona que canta los pedidos, no deba ser escuchada hasta el salón, cuestión que puede molestar a los clientes.

3.2.2.6 CONTROL DE OPERACIONES

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • En la mañana se debe realizar la puesta a punto⁵¹ del restaurante que consiste en limpieza y desinfección de áreas de trabajo, sanitarios, vajilla, entre otros. • En lo referente a la cocina se debe limpiar las carnes y mariscos, realizar su respectiva cocción, bases de sopas y salsas, preparar las legumbres y papas fritas, etc. • En el salón se debe revisar y/o cambiar la mantelería, alistar la cristalería y vajillas, y alistar las mesas para el servicio. • Conforme ingresa una mesa se le atiende y enseguida se le toma el pedido de bebidas sabiendo que el original es para el bar y la copia pasa a la caja, de igual forma ocurre con el pedido de la comida el original es para la cocina y la copia a la caja para proceder a su debida facturación. • El momento que ingresa los pedidos al bar o la cocina especialmente se inicia la preparación. • En el caso de que exista alguna reservación el día anterior se prepara las mesas con sus respectivos puestos y utensilios a utilizar para el servicio de comidas y bebidas. En la cocina se prepara el menú escogido, es decir se tiene el 60% listo de los platos para servir.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los días su gerente y los empleados de la cocina deben revisar que es lo que hace falta para realizar las compras necesarias en Cayambe, esto ayuda a tener un mejor control de lo que está

⁵¹ Información proporcionada por el Sr. Fernando Erazo el 19 de Marzo del 2.001.

	<p>faltando y no tener imprevistos el momento que el cliente realice su pedido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comida se prepara para satisfacer un pedido que realiza el cliente. • Lo que se tiene en inventario es la materia prima directa, indirecta y demás artículos necesarios para el buen funcionamiento del negocio. • Para el gerente es muy importante el delegar funciones y enseñar diferentes tareas, es por eso que el control diario de las operaciones no resulta difícil. Sin embargo el gerente siempre debe revisar en caso de que se pase por alto algún detalle.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Como se maneja el control de operaciones en el restaurante, sumado a los años de experiencia han ayudado en el mejoramiento del día a día de las labores, lo cual se debe mantener. • Sistematizar y tener una miniguía de procedimientos.

3.2.2.7 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • El restaurante trabaja con 19 personas distribuidas de la siguiente manera: ocho personas en cocina, una en limpieza, cuatro saloneros, un chofer, una cajera, un guardia nocturno, un contador, un gerente general y una administradora. • La fuerza de trabajo en el restaurante no se encuentra sindicalizada, esto se debe al buen ambiente de trabajo que existe, al compañerismo y a la debida consideración que se tiene por parte del gerente hacia ellos puesto que la mano de obra es muy importante en el desempeño y buen funcionamiento del restaurante. • El nivel de salarios se encuentra en un promedio de \$119 mensuales; si lo comparamos con la competencia la remuneración es igual y con el mercado local es mayor. Los empleados tienen acceso a una alimentación balanceada y de calidad, uniformes, instalaciones de aseo personal, transporte nocturno, ambiente agradable, horarios flexibles y trato directo con los propietarios. • Para los saloneros a parte de su salario mensual, cuentan con las propinas que independientemente a quien el cliente se la de, eso va a una caja en donde el jefe de saloneros es el encargado de repartirles mensualmente. • Para aprender a realizar un plato nuevo primero se trabaja en equipo junto con el gerente quien es el encargado de preparar, luego una vez que todos aprendieron se designa a cada uno la función que corresponde para preparar el mismo plato. Cabe recalcar que siempre el gerente está controlando que realicen bien. • Para calcular la Productividad de la empresa se debe tomar en cuenta la siguiente relación:
------------------	---

	<p>PRODUCTIVIDAD = bienes y servicios / personal, capital, materia prima y energía⁵²</p> <p>PRODUCTIVIDAD = 155.905,11/136.557.78= 1,14</p> <p>Para los valores de ese índice se ha tomado en cuenta las ventas de la empresa, el costo de ventas y el rubro correspondiente a gasto administrativo personal del 2.000.</p> <p>Este índice nos indica que a mayor valor obtenido en la productividad la organización está encontrando nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados⁵³. Por lo tanto se puede concluir que el restaurant "Casa de Fernando" sí está optimizado sus recursos, en el servicio que presta.</p>
DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de concientización para mejorar la utilización de las materias primas e implementos para una mejor elaboración. • Varias veces se presenta la situación de que al existir pocos clientes en el salón, los saloneros se despreocupan de atenderlos creando una concepción negativa en el cliente. Por esta situación el gerente siempre llama la atención, indicando la debida atención que el cliente se merece.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados tienen una baja rotación y con los años de experiencia que algunos ya llevan en el restaurante ha servido para mejorar sus habilidades en el trabajo. • Es una gran ventaja para el restaurante el contar con personal sumamente leal hacia el mismo y esto es debido al trato personalizado y al buen ambiente de trabajo.
RESTRICCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Para realizar los diversos cursos para el personal, se necesita que sean bachilleres y en el restaurante existen varias personas que no lo son. • En la ciudad de Cayambe no existe disponibilidad de cursos de capacitación, por lo que dificulta su realización. Es así que se debe coordinar horarios, tiempo disponible para poder realizarlos en la ciudad de Quito.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Para lograr una mayor motivación, compañerismo y buen ambiente de trabajo se debe mantener los festejos que realiza el restaurante en el año. • Se debe ver la posibilidad de dictar al personal charlas para enfatizar en el servicio al cliente, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, etc. • Con el fin de motivar más a los empleados se va a tomar en cuenta la fecha de los cumpleaños para realizar una pequeña reunión entre todos los integrantes. • Crear sistemas de capacitación frecuentes.

⁵² Administración de Personal y Recursos Humanos de William Werther, Jr. Keith David, Quinta Edición, México 2.000, Mc Graw Hill, página 9.

⁵³ Administración de Personal y Recursos Humanos de William Werther, Jr. Keith David, Quinta Edición, México 2.000, Mc Graw Hill, página 8.

	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que alguna persona nueva se incorpore al trabajo, se debe realizar una inducción para indicar todo lo referente a la empresa. • Se debería realizar a corto plazo reuniones frecuentes para informar al personal, cómo está funcionando la empresa en términos económicos y demás asuntos del trabajo diario. • Se podría colocar dos carteleras, con anuncios de interés para los empleados como fechas de cumpleaños, misión, visión, filosofía operativa, turnos de trabajo en la noche, frases sobre el aseo personal y limpieza del restaurante, y demás asuntos que su gerente considere necesarios. Estas deben ser ubicadas en sitios estratégicos como oficina del restaurante y camerinos de los empleados.
--	--

3.2.2.8 SISTEMA DE INFORMACIÓN

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • Para informar que un plato se encuentra listo para servir, se golpea con un porta papel que se escucha claramente al salón, entonces cualquier salonerero que se encuentre desocupado ingresa a sacar el pedido correspondiente. • La información proveniente de la de cocina hacia los salonereros es clara y concisa, esto es debido a que en cada pedido que sale se indica el número de mesa y el plato correspondiente. • Cuando se va a realizar un compromiso, el menú correspondiente se entrega a la cocina con dos días de anticipación, el mismo que revisan los empleados y cada uno sabe lo que debe realizar, a más el jefe de cocina o el gerente están revisando que todo esté listo y no falte nada. • En lo referente a reclamos al personal por mal desempeño de sus labores se les hace directamente, ya sea el gerente, jefe de cocina o la administradora, según quien se encuentre en ese momento. • El jefe de salón es el encargado de controlar los inventarios de materia prima directa, indirecta y demás suministros que se encuentran en bodega. • El jefe de cocina es el encargado de revisar carnes, mariscos, legumbres entre otros con la ayuda de los demás empleados por las áreas correspondientes, y cada uno debe saber lo que está faltando. • El gerente al ser el encargado de realizar la adquisición de los equipos del trabajo diario, él también es el que informa a quien corresponda sobre el funcionamiento. • Para la preparación de los pedidos que ingresa a cocina el gerente o el ayudante son los encargados de cantar el pedido conformen van ingresando para empezar su elaboración. Deben estar pendientes de que todos los platos salgan y especialmente tomar en cuenta si existen postres para no olvidar servirlos.
-----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> Algo muy importante que tiene relación con la competencia es si otro servicio de hotelería se crea en el sitio de incidencia del restaurante y quiere llevarse la experiencia y capacidad de los empleados puede hacerlo y el gerente no pondrá ninguna objeción, sin embargo por criterio del gerente <i>"empleado que sale ha perdido definitivamente su sitio de trabajo"</i>⁵⁴.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> El gerente del restaurante al tener experiencia en esta rama sabe comunicar directamente las cosas a quien corresponda. Al ser un grupo pequeño de empleados no se han presentado problemas mayores al momento de informar cualquier situación fuera de lo común. En caso de existir alguna duda sobre la tarea encomendada siempre preguntan cómo se debe realizar.
RESTRICCIÓN	En varias ocasiones se presenta la situación de que un cliente por no preguntar al mesero cómo es el plato pide otro distinto, y el momento de servirlo se molesta, pero esto no es culpa del restaurante y no se lo puede cambiar puesto que ya está preparado. Si avisa el cambio que desea realizar hasta cinco minutos después de tomado el pedido sí es factible realizar el cambio respectivo.
RECOMENDACIÓN	Mantener el sistema de información mediante el cual se ha manejado sin problemas.

88g 24

3.2.2.9 SISTEMA DE CONTROL

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> El control de calidad de los platos lo realiza el gerente que la mayoría de veces se encuentra en la cocina supervisando cada plato que sale y realizando las correcciones correspondientes. No existe estándares dentro del restaurante y esto es debido a que los platos se los realiza de la misma manera desde el inicio del negocio (19 años). Siempre tratando de mejorarlos mediante nuevos implementos culinarios pero manteniendo el sabor. En el restaurante cada salonero es responsable de atender bien al cliente, esto implica recibir al cliente, indicar una mesa, servir agua, pasar las cartas, tomar el pedido de bebidas, tomar pedido de comida, servirlo bien, tomar postres, pasar la cuenta y estar pendiente para cuando necesiten algo más, puesto que como es conocido un cliente bien atendido regresa. Además para el gerente del restaurante atender bien es: <i>"VENDER UN SERVICIO PARA LA SATISFACCIÓN COMPLETA DEL CLIENTE"</i>⁵⁵. Sin embargo el gerente siempre se encuentra revisando y controlando al igual que la administradora. El gerente se encuentra pendiente de todo lo necesario y siempre está averiguando cual es el
------------------	---

⁵⁴ Información proporcionada en la entrevista con el Sr. Fernando Erazo el 26 de Febrero del 2.001.

⁵⁵ Información proporcionada en la entrevista con el Sr. Fernando Erazo el 5 de Marzo del 2.001.

	<p>faltante en inventarios. Cabe mencionar que él es quien realiza las compras diaria y semanalmente, por lo tanto conoce la cantidad que tiene.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El jefe de salón y jefe de cocina también conocen la cantidad que se tiene en stock y cuánto pedir a los proveedores que visitan el restaurante, en caso de no encontrarse el gerente. • Los fines de semana en caso de existir mucha clientela la administradora ayuda en el salón tomando pedidos y controlando la atención en las mesas. • No existe una norma rígida de presentación en los productos que se venden en el restaurante, de esta manera se toma muy en cuenta el gusto y costumbre de los clientes frecuentes. • Los empleados conocen implícitamente la estandarización de las porciones de cada plato.
¿CÓMO DEBERÍA SER?	<ul style="list-style-type: none"> • A más de contar con el control personalizado por el gerente, se debe mantener estándares por escrito para poder comparar el trabajo y mejorarlo.
DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas veces todos los saloneros están ocupados y no hay nadie quien reciba a los clientes quienes escogen su mesa y se sientan donde sea, y muchas veces ha tocado decirles cordialmente que se retiren ya sea que la mesa está reservada o existe alguien más esperando turno por la misma.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de no encontrarse ninguno de los dos (gerente y administradora), el saloner y cocinero principal se encargan de controlar el buen funcionamiento del negocio y además que cada uno conoce su responsabilidad.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Al tener este sistema de control personalizado se está optimizando la eficiente utilización de los recursos. • Crear una miniguía del trabajador con puntos importantes como: vacaciones, horarios, presentación, aseo y limpieza, normas internas en presentación del producto y servicio, multas, etc. y un manual de estándares para el servicio en el restaurante y cocina, puesto que esto servirá como un modelo que guíe la acción de la empresa y de esta manera proyectar una imagen corporativa hacia el cliente. Este manual debe realizárselo por escrito para evitar malos entendidos.

3.2.3 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Dentro de esta estrategia el gerente general es el encargado de desarrollar básicamente lo importante para el restaurante como son los platos nuevos y los cambios en las cartas.

3.2.3.1 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • El restaurante no realiza investigación básica sino aplicada en la medida en que a base de la experiencia y conocimiento del gerente se crea nuevos platos ya sea para recomendación, menú o carta. • Para el gerente del restaurante toda literatura de cocina es siempre leída para poder sacar conclusiones y adoptar condimentos y aderezos a la norma y sazón del restaurante. • Para realizar un nuevo plato de comida a los clientes frecuentes se recomienda degustar y escuchar sus criterios, sea en bien o sea para mejorarlo. • La gente que desee comida con bajas calorías o sin aceite se le puede preparar todo a la plancha y acompañarlo con papa al vapor que siempre está a la disposición. Además puede pedir ensaladas como guste. Con esto el cliente tiene la facilidad de optar una dieta determinada y a su gusto.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • El tener diferentes platos es muy importante en un negocio de comida, debido a que el cliente habitual y potencial siempre querrá probar algo nuevo, por lo tanto la variedad al igual que el sabor es primordial en el restaurante. • No solamente el gerente es el encargado de crear el menú diario, también el jefe del salón o cocina pueden decidir o sugerir sobre el mismo.
RECOMENDACIÓN	<p>En el restaurante la preparación de la recomendación, el menú que se tiene a diario y el desarrollo de nuevos platos para añadir en la carta es una tarea muy importante. Mediante esto se busca más variedad a escoger para los clientes, lo cual se debe mantener.</p>

3.2.3.2 INNOVACIÓN DE SERVICIOS

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • Para desarrollar un nuevo plato se debe conseguir algo de materia prima diferente y el gerente aplica su experiencia, conocimiento y buen gusto en la cocina para jugar con la fantasía y sabores. • Para el gerente es muy importante tomar en cuenta la sugerencia que los clientes frecuentes del restaurante lo hacen, puesto que así también se puede crear nuevos platos que estarían a su gusto. • También para la creación de nuevos platos, el gerente gusta mucho de la lectura de diversos libros
------------------	--

	de cocina de los cuales puede sacar conclusiones y con la experiencia lo pone en práctica.
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente puede pedir el plato cómo lo desee y con el acompañado preferido, cabe recalcar dentro de la medida de lo posible. • Si algún cliente frecuente realiza alguna sugerencia sobre un determinado plato que le apetecería degustar, el restaurante consigue la materia prima solicitada por dicho cliente para luego tratar de dar una sorpresa y así complacer su gusto el momento que regrese.
RESTRICCIÓN	Los servicios con los que cuenta el restaurante (estrategia de mercadeo) se han ido desarrollando conforme el paso del tiempo. Mediante estos se ha logrado un buen funcionamiento del restaurante, sin embargo se puede pensar en diversificar en el largo plazo.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación de servicios dentro del restaurante, así como la satisfacción del cliente atendiendo sus gustos se debe mantener, puesto que esto no ha presentado problemas como se maneja. • Se debe tomar en cuenta la sugerencia que los clientes han realizado en las encuestas en la creación de nuevos platos como comida típica, surtido en mariscos, sopas, etc. (Ver anexo G)

3.2.3.3 INNOVACIÓN DE PROCESOS

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los días el gerente debe realizar una revisión en calidad y limpieza tanto en comida como en el restaurante. Esto es debido a que se trata de un servicio mediante el cual es muy vulnerable ante la percepción del cliente. De esto dependerá que el cliente vuelva y pueda recomendar a potenciales clientes. • La nueva tecnología para el restaurante que trata de implementar su gerente, es por información de gastronomía, información de revistas, reportajes internacionales, visita de sitios de la misma rama, etc.
DEBILIDAD	Ciertos detalles pueden pasar por alto en la calidad del producto y/o servicio, por lo cual el cliente se llevará una mala imagen del restaurante.
VENTAJA	El realizar un control diario de los procesos es muy importante ya que caso contrario no se tendría la calidad y servicio que el restaurante ofrece.
RESTRICCIÓN	El no contar con tecnología de punta es por los elevados costos en nuestro país de las distintas máquinas e implementos necesarios en hotelería.
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El restaurante debe mantener el control diario de los procesos, con el fin de que se cumplan todos los estándares de calidad implícitos. • Mediante la nueva adquisición de la empacadora al vacío para carnes y mariscos, a más de obtener un mejor producto y con una mayor durabilidad, se puede implantar un sistema de inventario

	mediante el código de barras, lo cual facilitaría el control de materia prima antes mencionada.
--	---

3.2.3.4 LIDERAZGO / SEGUIDORES

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> El restaurant "Casa de Fernando" en la ciudad de Cayambe se desenvuelve como líder local y obviamente que tiene la competencia que lo sigue. Si lo tomamos dentro de la provincia de Pichincha e Imbabura, es un seguidor debido a que dentro de éstas se encuentran las grandes cadenas hoteleras internacionales, por lo que el restaurante es un rápido segundo.
RESTRICCIÓN	Para ser un líder dentro de la zona norte del país, especialmente en la provincia de Pichincha se está hablando de competir frente a cadenas hoteleras internacionales existentes en el Ecuador, lo cual hace esto muy difícil.
RECOMENDACIÓN	No descuidar ninguna de las estrategias mencionadas hasta aquí que son muy importantes para mantenerse hasta donde ha llegado y seguir enfatizando en aquellos puntos débiles para mejorar su funcionamiento y seguir siendo el líder dentro de la zona norte del país.

3.2.3.5 SISTEMA DE INFORMACIÓN (EN SERVICIO)

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> El momento de realizar algún plato nuevo se comunica a todos los integrantes de la cocina (directamente por su gerente) cómo es la preparación y luego a quien corresponda en esa área será el encargado de preparar el momento que el cliente lo pida. En lo referente al menú y recomendación que se realiza a diario el gerente o cualquier empleado de cocina o salón avisan o pasan por escrito con sus respectivos precios a la cajera quien es la encargada de imprimir y colocar en su respectivo exhibidor. A cada salonero se le indica lo que contiene cualquier plato nuevo para indicar al cliente el momento que se le toma el pedido. Cuando se termine cualquier plato de la recomendación o menú se comunica inmediatamente a todos los saloneros para que lo retiren de los exhibidores. En el restaurante si existe una relación directa con el empleado y su familia para el bienestar de la empresa y del trabajador en sí mismo. El jefe de salón es el encargado de tomar los pedidos a los clientes, sin embargo cualquier salonero (previo aviso) puede ayudarlo, en caso de que él no pueda realizarlo.
DEBILIDAD	Esporádicamente se presenta el caso de que no se ha comunicado a algún salonero la terminación de algún plato y esto ya ha pedido un cliente, por lo tanto se debe reivindicar ante el cliente para que

	cambie su plato por cualquier otra opción.
VENTAJA	Al tener pocos saloneros y trato directo se comunica las situaciones anteriormente mencionadas sin ningún problema.
RECOMENDACIÓN	Mantener el sistema de información actual puesto que de esta manera a más del trato personalizado, se tiene una comunicación directa con los empleados evitando papeles o malos entendidos.

3.2.3.6 SISTEMA DE CONTROL

¿CÓMO ES?	El gerente es el encargado de controlar los procesos para mantener su imagen corporativa.
VENTAJA	El control informal actual funciona debido a la experiencia y buena relación gerencia-empleados.
RECOMENDACIÓN	Se debería tener una guía de los estándares, para evitar cualquier mal entendido con los empleados de cocina principalmente.

3.2.4 ESTRATEGIA FINANCIERA

El restaurante en el presente año al cumplir con los requisitos de ley para llevar contabilidad⁵⁶ debe establecer un sistema contable organizado. De igual manera a partir este año la empresa tiene la obligación de repartir el 15% de utilidad a todos sus empleados de acuerdo como lo establece la ley.

Para el gerente del restaurante la información financiera siempre ha sido muy importante, puesto que en base a esta se ha podido tomar diversas decisiones. A pesar de no contar con un sistema administrativo contable integrado, el restaurante ha sabido manejar la información de manera que se refleje los resultados y la situación en la que se encuentra el mismo, en el momento oportuno.

3.2.4.1 CONTABILIDAD DE COSTOS Y EN GENERAL

¿CÓMO ES?	El restaurante es una empresa familiar manejada por el propietario, bajo el esquema de Persona Natural no obligada a llevar contabilidad según el Servicio de Rentas Internas hasta el 2.000. La Contabilidad se maneja bajo los siguiente aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • El Contador labora prestando sus servicios profesionales cuyos informes están supeditados a la
------------------	---

⁵⁶ “Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales que realicen actividades empresariales en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de enero de cada ejercicio impositivo, supere los veinte y cuatro mil dólares (\$24.000) o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior sean superiores a los cuarenta mil dólares (\$ 40.000) incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares”. Servicio de Rentas Internas: www.sri.gov.ec/html/guía_del_contribuyente.html#c

	<p>información que brinda la administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos se registran de acuerdo a los resúmenes mensuales que para el efecto existen, contemplando el total de sus ventas y la forma de su cancelación. • Los Egresos, que incluyen los Costos y Gastos se registran como tales en el momento que ocurre el desembolso de efectivo, con esto se trata de simplificar la contabilización, solamente se realiza provisiones a fin de mes de los gastos correspondientes a sueldos y beneficios sociales. Al realizar este tipo de registro no permite manejar una adecuada Contabilidad de Costos puesto que la información no es suficiente para poderla realizar y para el restaurante es fundamental el manejo de Costos especialmente para la Fijación de Precios. • El Libro Bancos es fundamental para planear los flujos de caja para lo cual se concilia mensualmente con los estados de cuenta. • La contabilización se ha realizado en sistemas contables que solo sirven para este efecto. La facturación se la realiza con un sistema diferente por lo cual no existe integración de la información.
¿CÓMO DEBERÍA SER?	La contabilidad proporciona información base para la toma de decisiones por parte de la administración; esta información debe reflejar la realidad de la empresa, debe ser oportuna y confiable; para lo cual se debería contar con un Sistema de Contabilidad Integrado que permita tener información consolidada, y con ella se podría estructurar una adecuada Contabilidad de Costos, mejorar el manejo de Inventarios, Egresos de efectivo, Cuentas Por Cobrar, Facturación, etc. Las funciones del Contador pasarían del consolidar la información a depurarla, manipularla para poder presentar los respectivos informes con sus observaciones.
DEBILIDAD	No se cuenta con información oportuna y la que se tiene no refleja la realidad de la empresa por lo cual no es confiable.
VENTAJA	Simplicidad en el manejo de la información.
RESTRICCIÓN	Los Equipos de Computación y los Sistemas de Computación que no se encuentran Integrados.
RECOMENDACIÓN	Adquirir un Sistema Informático Integrado de Contabilidad que permita el manejo de Costos de Producción.

3.2.4.2 PRESUPUESTACIÓN

¿CÓMO ES?	Los presupuestos no son realizados técnicamente, se los realiza en base a la experiencia del propietario el cual considera todas las variables que intervienen en los mismos y en muchos casos se descuida los parámetros externos que sí influyen al realizar los mismos.
¿CÓMO DEBERÍA SER?	La información histórica es fundamental para poder realizar proyecciones, al no contar con esta se cae en la experiencia que si es importante pero no todo es experiencia, además de contar con información

	histórica, se debe contar con información del entorno económico donde gira el negocio, con toda esta información se procedería a realizar los diferentes presupuestos de ventas, compras, inventarios, flujos de caja, estado de resultados y balances generales, que permitirían el control de costos, inventarios, inversiones, etc.
DEBILIDAD	Los presupuestos no están realizados en papel y solamente están en la mente del propietario.
VENTAJA	No se necesita de más personas que solo el propietario y en ciertos casos la sugerencia del contador.
RESTRICCIÓN	Al no estar escrito nada no se puede realizar ningún control.
RECOMENDACIÓN	Realizar presupuestos técnicamente donde intervengan las diferentes áreas de la empresa contando con el asesoramiento del Contador para poder tener una herramienta fundamental de control.

(Ver anexo H, balance presupuestado)

3.2.4.3 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

¿CÓMO ES?	Toda la administración financiera es realizada por el propietario el cual establece todos los parámetros de ventas, condiciones de crédito, sujetos de crédito, condiciones de pago, adquisición de inventarios, fuentes de financiamiento, adquisición de activos fijo, etc.
¿CÓMO DEBERÍA SER?	Cada área de la empresa debe contar con un responsable el cual debe manejar su área bajo los intereses de la misma y en su conjunto todas las áreas concordar para que se manejen políticas empresariales claras.
DEBILIDAD	No se tiene el asesoramiento de ninguna otra persona la cual pueda sugerir nuevos métodos para lograr los objetivos.
VENTAJA	Al tomar solo una persona la decisión no se tiene discrepancias.
RESTRICCIÓN	Las decisiones tomadas pueden no ser las correctas.
RECOMENDACIÓN	La administración financiera comprende todas las áreas de la empresa y para tomar decisiones se debería contar con el asesoramiento interno y externo de ser posible para que se pueda cumplir con los objetivos planteados.

Además del análisis de la estrategia financiera del restaurant "Casa de Fernando", también debemos analizar los respectivos índices financieros y cómo han afectado a la empresa. Para esto a continuación se presentan el balance general al 31 de diciembre del 2.000 y el estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre del 2.000.

CASA DE FERNANDO

42

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.000

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
VENTAS NETAS		
VENTAS		
Ventas Contado	75,288.76	
Ventas Diners	41,292.68	
Ventas Visa	13,709.85	
Ventas Crédito	25,613.82	
TOTAL VENTAS NETAS		155,905.11
(-) COSTO DE VENTAS		
COSTOS DE PRODUCCION - VENTAS		
Personal	16,404.93	
Materias Primas	76,489.23	
Costos Indirectos de Fabricación	25,169.95	
TOTAL COSTO DE VENTAS		-118,064.11
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		37,841.00
(-) GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS VENTA - ADMINISTRATIVOS		
Personal	18,513.67	
Varios	-33.07	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		-18,480.60
UTILIDAD OPERACIONAL		19,360.40
+(-) OTROS INGRESOS / OTROS GASTOS		
OTROS INGRESOS		
Financieros	38.39	
No Financieros	-	
<i>TOTAL OTROS INGRESOS</i>		<i>38.39</i>
GASTOS FINANCIEROS - BANCARIOS		
Gastos Financieros	7,413.97	
Gastos Bancarios	238.91	
<i>GASTOS FINANCIEROS - BANCARIOS</i>		<i>-7,652.88</i>
IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES		
Impuestos	157.75	
Multas	-	
Otros no Operacionales	-	
<i>IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES</i>		<i>-157.75</i>
TOTAL OTROS INGRESOS / OTROS GASTOS		-7,772.24
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS		11,588.16
IMPUESTO A LA RENTA		1,097.04
UTILIDAD NETA		10,491.12

Elaborado por: Ing. Com. Galo Valencia, contador de la empresa

CASA DE FERNANDO

43

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.000

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Caja	2,367.96	
Bancos	181.73	
Cuentas por Cobrar Clientes	1,259.76	
Cuentas por Cobrar Empleados	-	
Impuestos Pagados por Anticipado	515.79	
Anticipo Proveedores	-	
Cuentas por Cobrar Varias	-	
Inventarios	5,416.35	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		9,741.59
ACTIVOS FIJOS		
Terrenos	80,000.00	
Edificio	200,000.00	
Vehículos	12,500.00	
Maquinaria y Equipos	37,713.40	
Muebles y Enseres	22,243.63	
(-) Depreciación Acumulada	-144,258.45	
TOTAL ACTIVOS FIJOS		208,198.58
TOTAL ACTIVOS		217,940.17
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas por Pagar Proveedores	3,373.21	
Sobregiros Bancarios	1,820.62	
Prestamos por pagar	7,169.19	
Cuentas por Pagar Empleados	1,941.03	
IESS por Pagar	413.86	
Impuestos por Pagar	615.09	
Tarjetas de Crédito por Pagar	82.96	
Anticipo Clientes	-	
Cuenta por Pagar Varias	142.83	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		15,558.79
PASIVO LARGO PLAZO		
Prestamos Bancarios	4,779.46	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		4,779.46
TOTAL PASIVO		20,338.25
PATRIMONIO		
Capital Personal	181,265.44	
Utilidades Retenidas	4,748.32	
Utilidad del Ejercicio		
Utilidad del Periodo	11,588.16	
TOTAL PATRIMONIO		197,601.92
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		217,940.17

Elaborado por: Ing. Com. Galo Valencia, contador de la empresa.

ÍNDICES FINANCIEROS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.000

INDICE	FORMULA	VALOR / %
I. ÍNDICES DE LIQUIDEZ		
ÍNDICE DE SOLVENCIA	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.63
PRUEBA ÁCIDA	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.28
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-5,817.20
II. ÍNDICES DE ACTIVIDAD		
ROTACIÓN DEL INVENTARIO	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo Ventas}} \times 360$	16.52
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360$	2.91
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costos de Ventas}} \times 360$	10.29
III. ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO		
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivos Total}}{\text{Activo Total}}$	9.33%
IV. ÍNDICES DE RENTABILIDAD		
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	24.27%
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	12.42%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	6.73%
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	4.81%
ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0.72
RENDIMIENTO DEL CAPITAL	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	5.31%

Para el cálculo de los índices se tomó del libro de Fundamentos de Administración Financiera de James Van Horne y John Wachowicz, Octava Edición, Prentice Hall, Mexico 1.994, páginas 178, 179.

Elaborado por: Ing. Com. Galo Valencia y Evelyn Armas, contador de la empresa y autora respectivamente.

3.2.4.3.1 ANÁLISIS FINANCIERO

El índice de liquidez de la empresa indica que no se puede cubrir los pasivos corrientes, es relativamente bajo apenas el 0.63, con una prueba ácida de 0.28 y con un capital de trabajo negativo demuestra - 5.817,20 que aparentemente no se tiene capacidad de pago, pero la empresa esta operando normalmente y cumpliendo con sus obligaciones a tiempo, la causa principal de esto es que la estructura del Balance General produce sesgos en el establecimiento de los índices.

La empresa opera bajo esquemas establecidos desde hace mas de 19 años, los mismos que se han ido mejorando durante este tiempo, lo que indica que ya todas las tareas están debidamente asignadas y que se emplea el tiempo eficientemente.

Por el giro del negocio la rotación de inventarios debe ser alta, pero como se demuestra que en aproximadamente 17 días se convierte el inventario en ventas; por otra parte la recuperación de cartera es buena, puesto que el crédito se otorga solamente a clientes seleccionados previamente con los cuales no se ha tenido problemas anteriormente, es así que este índice nos indica que en 3 días se está recuperando la cartera.

Cabe anotar que las cuentas por pagar a la mayoría de los proveedores se las realiza de contado debido a las políticas de crédito con las que se manejan. Sin embargo el índice nos demuestra que en 10 días se está cumpliendo con el pago respectivo.

El endeudamiento es relativamente bajo puesto que los pasivos totales en relación con los activos totales son mínimos (9.33%), indicando que la parte patrimonial es bastante abultada (90.67%) y que la empresa prácticamente se ha manejado con capital propio. En un comienzo este capital fue de terceros pero conforme se ha ido consolidando el negocio se ha convertido en capital propio.

Los niveles de rentabilidad son aceptables, hasta el nivel operativo, a partir de este disminuye considerablemente puesto que los gastos financieros son elevados, resulta contradictorio puesto que el endeudamiento es bajo, pero si consideramos que casi todo el endeudamiento genera intereses, entonces estos son elevados; además debemos considerar que durante este periodo se ha contraído deudas con prestamistas informales los que generan intereses por encima de los permitidos por la ley, los mismos que se terminaron de pagar durante el 2.000.

El entorno económico, político, financiero, social que vivió el país durante el 2.000 no ocasionó mayores inconvenientes a la empresa, a pesar de que el esquema monetario se vio alterado por el proceso de la dolarización. Los índices financieros anotados anteriormente nos indican que el efecto no fue considerable, la disminución de la tasa activa de interés (según la ley de desagio) del 73% al 17%⁵⁷ aproximadamente, disminuyó considerablemente el valor de los abonos mensuales proporcionando cierta disponibilidad para mejorar el capital de trabajo de la empresa y cumplir con las obligaciones de los proveedores.

⁵⁷ Libro de la Dolarización de Pablo Lucio Paredes, Primera Edición, Ecuador 2.000, página 41, 42.

3.2.4.3.2 FLUJO DE CAJA

El manejo financiero y los pronósticos del flujo de caja no se lo realiza técnicamente, dependiendo de la temporada en base a la experiencia se estima el volumen de ventas de determinado periodo, partiendo de este valor se estima el valor de las compras de las diferentes líneas de productos, considerando la disponibilidad de los mismos y las existencias que siempre deben mantenerse; después de establecer el volumen de compras, los egresos de efectivo para cubrir las mismas y los egresos de efectivo se procede a establecer el flujo de caja considerando primero la disponibilidad de efectivo en ese momento, para luego establecer las entradas de efectivo tanto de ventas de contado como la recuperación de los créditos otorgados en forma personal o mediante tarjetas; determinando así el valor de las entradas de efectivo para luego priorizar los egresos de efectivo a proveedores, empleados, y demás personas que tienen relación con la empresa. Si las entradas de efectivo no cubren las salidas se busca financiamiento mediante sobregiros cuando se ha previsto que se puede cubrir en pocos días, caso contrario se acude al sistema financiero para solicitar créditos a corto o mediano plazo que permitan cumplir con las obligaciones principalmente con los proveedores, y se pueda tener disponibilidad de efectivo para poder aprovechar ciertas ventajas de compras de contado con los proveedores. (Ver anexo I, Flujo de Caja)

3.2.4.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN

¿CÓMO ES?	<p>La información se maneja de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La facturación se realiza con un sistema informático que proporciona información de las ventas diarias; que permite el cuadro de ventas, caja y acumular en una hoja electrónica las ventas diarias. El cuadro de ventas, caja y los egresos de efectivo de caja se registran en un formato establecido para poder contabilizar al final del mes, además se registrar la recuperación de cartera. • Los demás egresos se contabilizan de acuerdo a la emisión de cheques de las diferentes cuentas, identificando si es costo o gasto para poder establecer el Costo de Ventas y los Gastos Operacionales. • La información de la parte de producción es manejada por el propietario, todos los ingresos y egresos de los diferentes componentes del producto terminado están bajo el control del propietario no se maneja kardex de ningún tipo de producto, simplemente es la experiencia del propietario la que permite efectuar el control de inventarios.
¿CÓMO DEBERÍA SER?	Con un Sistema Informático de Contabilidad Integrado que cuente con los Módulos de Facturación, Inventarios, Producción, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Tesorería, Contabilidad y todos estos estén enlazados permitiría tener la información centralizada y se podría obtener estados financieros que reflejen la realidad de la empresa, además todos los informes como: producción, ventas, costo de ventas y estadísticas que permitan realizar proyecciones para los períodos futuros.
DEBILIDAD	No se cuenta con un sistema informático adecuado que consolide la información.
VENTAJA	Al estar manejando la información personalmente se tiene una visión de cómo esta la empresa por parte del propietario.
RESTRICCIÓN	No contar con un Sistema Informático de Contabilidad Integrado, que en el mercado existen pero son muy costosos y al adquirirlo se necesitaría Equipos nuevos de computación puesto que los existentes resultarían obsoletos.
RECOMENDACIÓN	Adquirir un Sistema Informático Integrado de Contabilidad y Equipos de Computación compatibles con el mismo, de no ser así mejorar el manejo de toda la información adecuando los procesos para poder tener la información suficiente y poder armar todos los informes que sirvan a la administración para la toma de decisiones.

3.2.4.5 SISTEMA DE CONTROL

¿CÓMO ES?	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente y/o la administradora al estar al frente de la empresa, son los encargados de controlar todos los movimientos especialmente en lo referente al dinero, para que de esta manera no se presente faltantes o cualquier otro tipo de inconvenientes. • Tanto el gerente como la persona encargada de la caja son los responsables de controlar las notas de crédito semanales correspondientes al consumo con tarjetas de crédito. • Las obligaciones existentes con las entidades financieras, el gerente y la administradora son quienes controlan y verifican su pago, para no tener inconvenientes posteriores. • El pago de proveedores y cobro de clientes, son responsables: jefe de salón, cajera y gerente. • El jefe de salón es el responsable de verificar que la llegada de la materia prima sea la correcta tanto en precio como en cantidad. • Tanto el gerente, la administradora y el contador son los encargados de revisar y controlar las cuentas bancarias, para realizar las disposiciones de efectivo conforme la necesidad de operación del restaurante. • La información financiera no tiene ninguna reserva para los empleados, es decir el momento que deseen revisar los estados financieros pueden realizarlo sin ninguna restricción.
¿CÓMO DEBERÍA SER?	En vista de que el restaurante se considera todavía de un tamaño relativamente pequeño, el sistema de organización sumado a la experiencia e innovación de las tareas no han presentado inconvenientes hasta el momento, sin embargo como se ha mencionado anteriormente es importante la adquisición del sistema administrativo contable integrado para un mayor control de las operaciones diarias.
DEBILIDAD	Depender en muchas ocasiones solamente de las decisiones del gerente.
VENTAJA	El gerente al estar a cargo de todas las áreas tiene un conocimiento global de todo su negocio y su entorno.
RESTRICCIÓN	Al no tener una persona en el área contable de tiempo completo, retrasa el trabajo y a veces informes o reportes que deben presentarse ante el gerente.
RECOMENDACIÓN	Contratar los servicios de un (a) auxiliar contable, de manera que el trabajo no se acumule y la información pueda presentarse oportunamente, también con esto se estaría mejorando el control de los egresos de efectivo diario, el libro bancos que es muy importante, inventarios, cuentas por pagar y cobrar, entre otros.

3.3 RESUMEN DE LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS A SEGUIR

De acuerdo con el esquema anteriormente empleado, se puede resumir que el restaurant "Casa de Fernando", debe en ciertas áreas mantenerse como ha seguido hasta ahora pero en otras debe cambiar su accionar diario. Sin embargo, para esto se necesita la cooperación de todos y cada uno de los empleados y administrativos.

Por lo tanto se recomienda que las estrategias más importantes a seguir se resuman en:

- La adquisición de un sistema administrativo contable integrado con su respectivo sistema de computación que permita tener información oportuna, confiable y precisa de: clientes, inventarios, proveedores, ventas, contabilidad, entre otros.
- Realizar publicidad sobre los servicios que brinda el restaurante, para que de esta manera se pueda acceder a clientes potenciales, incrementando así la participación de mercado.
- El restaurante debe mantener los precios competitivos, en vista de que mediante esta estrategia se puede atraer a un mayor número de clientes o mantener lo actuales, sin descuidar la calidad de la comida.
- Capacitar al personal constantemente, de manera que se cree una mayor concientización en la optimización de los insumos, responsabilidades asignadas en cada área, motivación, compañerismo, lealtad hacia la empresa y sobre todo poner en práctica la nueva filosofía operativa, misión, visión y objetivos.
- El gerente junto con la administradora deben crear una miniguía del trabajador y un manual de estándares para el servicio en el restaurante y cocina, estos servirán para guiar a la empresa con reglas claras de manera que no se presenten malos entendidos.
- Realizar la separación de áreas de fumadores junto con un sistema de ventilación.
- Adquirir equipos de comunicación para la cocina.

3.4 OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Los objetivos que el restaurante debe seguir de acuerdo al análisis de las estrategias y las aspiraciones realizadas conjuntamente con su gerente son los siguientes:

3.4.1 OBJETIVOS GENERALES

- Mantener e incrementar en el corto plazo la participación en el mercado. (Zona norte del País)
- Adquirir equipos nuevos o adecuar los actuales en todas sus áreas.
- Ampliar la capacidad instalada e incursionar con la hotelería en el largo plazo.
- Mejorar la participación en el ámbito social en la ciudad de Cayambe.

3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar una campaña publicitaria en los medios de comunicación impresos.
- Mejorar el control de calidad de los productos comenzando desde la selección de la materia prima, proceso de elaboración hasta el producto final.
- Realizar un análisis del estado de los equipos de producción para determinar su reemplazo o adecuación con mejoras parciales.
- Adquirir equipos de computación y sistemas de computación para mejorar el sistema de información.
- Realizar un estudio de mercado y proyectar al largo plazo, para poder establecer las nuevas necesidades del mismo y poder diversificar la oferta de productos y servicios.
- Obtener en el largo plazo una mayor rentabilidad del capital (6.5% - 7%), esto mediante una mejor utilización de la materia prima, de manera que el costo de ventas que representa el 75% sobre las ventas baje a un 70% - 65%, esto con la ayuda de todos quienes conforman la empresa, siendo más responsables en todas las actividades que realizan y evitando todo desperdicio o gasto innecesario.
- Mantener la consolidación del negocio, esto mediante el buen desenvolvimiento de los empleados que conocen sus labores diarias.
- Mantener el posicionamiento en la zona que se ha ganado con los años de servicio de ser uno de los mejores restaurantes de comida.

CAPÍTULO 4

FUTURO DE LA INDUSTRIA, INTEGRANTES, PROVEEDORES, COMPETIDORES DIRECTOS Y MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.

4.1 FUTURO DE LA INDUSTRIA

Conocer profundamente a la industria turística y hotelera no resulta un proceso sencillo debido a la gran cantidad de lugares turísticos con los que cuenta nuestro país. Sin embargo este paso es muy importante para poder conocer cuales serán las siguientes acciones que va a realizar la competencia y la empresa pueda responder de manera proactiva ante cualquier situación.

4.1.1 DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA

La industria turística y hotelera en nuestro país está conformada por un sin número de lugares y atractivos turísticos, los mismos que buscan atraer a turistas nacionales y extranjeros.

Para fines de este trabajo he definido a la industria como el conjunto de todos los negocios que brinden servicios de comidas y bebidas dentro de la provincia de Pichincha en Imbabura, enfocados al segmento medio-alto y alto⁵⁸.

4.2 INTEGRANTES DE LA INDUSTRIA

De acuerdo con el catastro de establecimientos turísticos (hoteles, hosterías, centros recreacionales y restaurantes) de 1.999 de la provincia de Pichincha e Imbabura de lujo, primera y segunda categoría⁵⁹, que serían los que se enfocan al segmento medio-alto, alto y que son sustitutos para el restaurant "Casa de Fernando" se conforma por aproximadamente cuatrocientos treinta y siete establecimientos (Ver anexo J).

4.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO GENÉRICO DEL SERVICIO DE RESTAURANTE

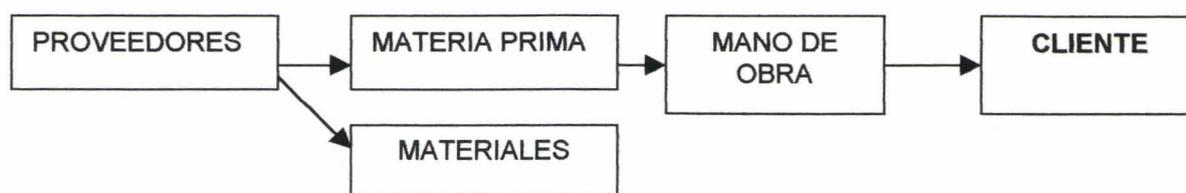
En toda industria se necesita conocer cuál es flujo genérico del servicio y/o producto, para que de esta manera se pueda interrelacionar las partes del proceso gráficamente⁶⁰.

A continuación se indica el diagrama del flujo gráficamente en la figura 4.1:

⁵⁸ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 145-146.

⁵⁹ Catastro de Establecimientos Turísticos de 1.999. Provincia de Pichincha e Imbabura. Ministerio de Turismo.

⁶⁰ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 146.



Elaborado por: Evelyn Armas.

Fuente: Libro El Sentido de los Negocios, Primera edición, CECSA, México 1995, página 146.

FIGURA 4.1:

En todo negocio al igual que la mano de obra, los proveedores juegan un papel muy importante debido a que de ellos va a depender la calidad del producto o servicio que se ofrezca al cliente.

Una vez que la empresa realiza el contacto con los proveedores se debe decidir a quién se va a comprar la materia prima y demás insumos necesarios en el funcionamiento del negocio. Luego la materia prima directa e indirecta pasa a ser elaborada a través de la mano de obra para pasar finalmente al cliente y así satisfacer su necesidad.

4.3 PROVEEDORES

Los proveedores más importantes con los que trabaja el restaurant "Casa de Fernando" y sus políticas de crédito tenemos⁶¹:

- Limpieza como detergentes, jabones, desinfectante, cloro: distribuidora Pro-Vitales de Quito que pertenece a Jabonería Nacional. La entrega de sus productos y el plazo para el pago son de 15 días.
- Papel higiénico, servilletas, dispensadores de baño: distribuidora de los productos Familia. Los plazos para el pago son de 15 días. Esta distribuidora entrega los productos en el restaurante cada que necesite, puesto que realiza visitas constantes.
- Lavado y planchado de la mantelería: Lavafit de Cayambe. La mantelería llevan a esta empresa todos los días, y el pago lo realizan cada semana.
- Carne, varios enlatados, fideos, harinas, salsas, varios licores y demás materia prima directa e indirecta: Supermaxi de Ibarra o Quito (El Bosque) que es uno de los más grandes proveedores, el pago se realiza de contado.
- Proveedor de vinos: Quifatex de Quito, el pago se realiza cada 30 o 60 días. El pedido se realiza conforme se vaya disminuyendo el stock.

⁶¹ Información proporcionada en la entrevista por el Jefe de Salón del restaurant "Casa de Fernando". Sr. Marcelo Chimarro. 13 de Marzo de 2.001.

- Mariscos: Sra. Susana Díaz (mercado de Santa Clara de Quito), con pago a 30 días, y/o mercado de Santo Domingo de los Colorados, el pago de contado. El pedido se realiza cada vez que se necesite una nueva provisión.
- Licores, conservas, café, entre otros: Liconservas en el mercado de Ñaquito, el pago se realiza cada 15 días y el pedido se realiza cada vez que se necesite.
- Champiñones: Sr. Pablo Aulestia de Quito. El pedido y el pago se realiza cada 15 días.
- Pollos: Avigalsa de Cusubamba. El pedido llega cada semana y el pago se realiza cada 15 días.
- Crema y quesos: Floralp de Ibarra entrega cada semana y conforme se encuentre el stock. El pago se realiza cada 15 días.
- Pulpas: Frucuaza de Pifo. El pago y pedido se realiza cada 8 días.
- Enlatados: Snob de Quito entrega cada mes. El pago se realiza luego de 15 días de llegado el pedido.
- Helados: Zanzíbar de Quito y Pingüino de Ibarra entregan su pedido cada semana y el pago se realiza cada semana conforme llegue el pedido.
- Condimentos: ALIMEG de Quito entrega el pedido cada 15 días y el pago se realiza a los 8 días de llegado el pedido.
- Embutidos: Juris de Quito entrega el producto cada 8 días y el pago se realiza cada 15 días.
- Lechugas, rábanos, perejil, culantro: Sr. Vicente Rodríguez de Cayambe entrega cada 8 días y el pago se realiza cada mes.
- Truchas: Molinos la Unión y Sra. Margarita de Arcos entregan cada semana y el pago se realiza de contado.
- Tortas: entrega la Sra. Gina Erazo (administradora) dos veces por semana o conforme la demanda. El pago se realiza semanalmente.
- Granos, huevos, papas, frutas, etc: en el mercado de Cayambe se compra lo mínimo necesario que esté faltando a diario.
- Quintales de arroz y azúcar, caramelos y cigarrillos: Bodega Edison de Cayambe. Esto se compra cada que esté por terminarse el stock y el pago se realiza de contado.

- Leche y pan: Café Encuentro Delicatessen de Cayambe. El pago se realiza semanalmente.
- Pan: Panadería Leonesa de Cayambe es el segundo proveedor de pan. El pago se realiza de contado.
- Además se trabaja con varios proveedores como Coca-Cola, Guitig, Tesalia, distribuidor de Cervecería Nacional que visitan cada semana y el pago se realiza de contado.

Cabe mencionar que con algunos de estos proveedores se trabaja desde hace muchos años, y no se ha tenido problemas mayores. Si se presenta el caso con cualquiera de los proveedores anteriormente mencionados de que los productos que entregan no se encuentran en buen estado se ha presentado la queja correspondiente y devolución, con reposición inmediata de un producto nuevo.

Es importante que mediante la adquisición del Sistema administrativo contable integrado, esta información de los proveedores se la pueda almacenar y mantener un mejor control de los pagos.

4.4 COMPETIDORES CERCANOS Y DIRECTOS

Analizando a todos los establecimientos que conforman la industria turística y hotelera de las dos provincias (Pichincha e Imbabura), se puede decir que los competidores directos y cercanos del restaurant "Casa de Fernando" son siete, puesto que se enfocan al mismo segmento (medio-alto, alto) de clientes y son sustitutos directos para el mismo. Tenemos:

- Restaurante El Típico Locro (Guayllabamba)
- Hostería Hacienda Guachalá (Guachalá)
- Hostería Jatun Huasi (Cayambe)
- Hostería Cabañas de Nápoles (Cayambe)
- Hostería Hacienda San Luis (Tabacundo)
- Hostería Puerto Lago (San Pablo)
- Hostería La Mirage (Cotacachi)

Estos competidores se encuentran en la industria por razones económicas buscando el beneficio del propietario y de los accionistas.

Además de que la zona se presta para brindar esta clase de servicios por ser un atractivo turístico muy visitado por personas nacionales y extranjeras.

4.4.1 ¿CÓMO COMPITEN?

Para saber la forma cómo participan los competidores arriba mencionados es necesario identificar dos puntos importantes que son: las arenas de competencia y las armas de competencia⁶².

⁶² Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 154.

4.4.2 ARENAS Y ARMAS DE COMPETENCIA

En las arenas de competencia existen dos formas mediante las cuales pueden competir: arenas de negocios y arenas de terceras partes.

Dentro de las arenas anteriores existen armas de competencia en distintas áreas como: comercialización, producción, financiera, investigación y desarrollo, legales, y de reglamentos.

En las Arenas de Terceras Partes para todos los competidores que se va a describir más adelante se tienen lo siguiente:

Arena legal

En este aspecto no se ha tenido ningún inconveniente en demanda por patentes ni por monopolio, puesto que en nuestro medio estos aspectos no han tenido un desarrollo significativo.

Arena de Reglamentos

En nuestro país si existen procedimientos administrativos que constan en la ley. Cada empresa debe cumplir con requisitos contemplados en la Ley de Turismo para su normal funcionamiento; de igual manera cuentan con beneficios especiales para promover esta actividad, así como también sanciones en caso de acatar la dicha ley correctamente⁶³.

Cabe mencionar que el Ministerio de Turismo es el órgano rector de la actividad turística del país y le corresponde "*planificar, fomentar, normar, incentivar y facilitar el establecimiento, organización, funcionamiento y calidad de los establecimientos que prestan servicios en actividades turísticas.*"⁶⁴

A continuación se define de cada uno de los competidores las arenas y las armas competitivas.

4.4.2.1 Restaurante El Típico Locro (Guayllabamba)⁶⁵

Este restaurante se encuentra ubicado en la panamericana vía a Quito, a pocos kilómetros de Guayllabamba. En el mercado se encuentra 15 años prestando sus servicios.

Arena de Negocios

Arena de mercadeo

El Típico Locro ofrece comida típica de consumo masivo, enfocándose así a un segmento medio y medio-alto, captando su clientela.

El menú que presenta a sus clientes es reducido.

⁶³ Ley de Turismo Registro Oficial. 28 de enero de 1.997. #118, página 1-29.

⁶⁴ Ley de Turismo. Registro Oficial. 28 de enero de 1.997. #118, página 4.

⁶⁵ Información proporcionada en la entrevista por el Sr. Fernando Erazo el 19 de Marzo de 2.001.

En lo referente a publicidad lo único que posee son letreros frente al local.

Arena de Producción

Este restaurante cuenta con capacidad para 180 personas. Su tecnología de producción es artesanal puesto que el pedido se prepara el momento que el cliente llega al restaurante.

Arena Financiera

Al estar en el mercado varios años brindando sus servicios, han logrado mantener su estabilidad económica como todo negocio.

Arena de Investigación y Desarrollo

En lo referente a innovación de productos y procesos no se ha realizado cambios significativos.

4.4.2.2 Hostería Hacienda Guachalá (Guachalá)⁶⁶

Esta hostería se encuentra ubicada en Guachalá a 6 Km de Cayambe y a una hora y media de la ciudad de Quito.

En el mercado lleva 8 años de atención al público.

Arena de Negocios

Arena de mercadeo

La hostería Guachalá se crea en la reconstrucción de una hacienda en la que se guarda historia referente al ex presidente García Moreno de quien se dice era su propietario.

Su templo fue construido en 1.580, haciendo así de Guachalá la hacienda más antigua en el Ecuador.

En esta hostería cuenta con 21 cuartos con baño privado.

Las instalaciones y recreaciones con las que cuenta son: bar, restaurante, piscina, sala de billar, canchas deportivas, paseo a caballo, museo histórico de fotografía, laguna para la pesca, juego de ping-pong, bicicletas de montaña.

En lo referente a publicidad aprovecha de las fiestas de San Pedro realizando concursos de Cross Country de caballos, posee una página Web y folletos de presentación propios.

Arena de Producción

Su tecnología de producción es artesanal.

⁶⁶ Información proporcionada en la entrevista por el Sr. Fernando Erazo el 19 de Marzo de 2.001 y también información tomada del internet: www.ecuadorexplorer.com/guachalá/

Arena Financiera

Esta hostería se mantiene funcionando con el capital necesario.

Arena de Investigación y Desarrollo

En lo referente a la innovación de productos y procesos no se ha realizado mayores cambios.

4.4.2.3 Hostería San Luis (Tabacundo)⁶⁷

La hostería se encuentra ubicada en Tabacundo, a 15 minutos de la ciudad de Cayambe.

Esta hostería lleva aproximadamente 5 años de servicio.

Arena de Negocios

Arena de mercadeo

El servicio que ofrece es hospedaje con 12 suits matrimoniales para dos personas cada una, 2 suits presidenciales y 28 suits unipersonales. Todas las habitaciones tienen agua caliente, Tv. cable, baño privado.

Esta hostería se enfoca básicamente a la realización de seminarios y conferencias de negocios, debido a que goza de una infraestructura privilegiada, con hermosa vista, jardines y áreas verdes espaciosas, plaza de toros y senderos de paseo a caballo.

Posee áreas como piscina, turco, sauna, salas de juego, alquiler de bicicletas y caballos, canchas de tenis, fútbol, volley, básquet, ping-pong, laguna, columpios, y llamingos.

En el área de comidas y bebidas se nota una gran despreocupación, no existe un manejo en esta área.

Su política de precios son altos en relación con el medio.

En lo referente a publicidad su propietario aprovecha su relación en el mundo de los toros ya que posee ganadería de casta, además tienen folletos propios y letreros antes del lugar.

Arena de Producción

La capacidad en el salón es para 80 personas.

Su tecnología de producción es artesanal puesto que el pedido se prepara el momento que el cliente llega al sitio con un menú reducido.

Arena Financiera

El capital que utilizan para mantener la hostería es propio debido a otros negocios que poseen.

⁶⁷ Información proporcionada en la entrevista por el Sr. Fernando Erazo el 19 de Marzo de 2.001.

Arena de Investigación y Desarrollo

En la innovación de producto y de procesos no se ha realizado nada debido a la falta de una buena administración.

4.4.2.4 Hostería Jatun Huasi (Cayambe)⁶⁸

Esta hostería se encuentra ubicada en las afueras de Cayambe a 100 metros del restaurante, su reinauguración con el nuevo nombre e instalaciones se realizó hace pocos meses.

Arena de Negocios

Arena de mercadeo

Los servicios que la hostería ofrece son: cafetería, hospedaje para 30 personas, piscina, sauna, hidromasaje, máquinas para ejercicios, áreas verdes y restaurante con comida nacional e internacional.

Esta hostería se enfoca a brindar hospedaje al sector floricultor y turistas nacionales y extranjeros.

El precio lo fijan incrementando un porcentaje en base al costo de sus productos.

La hostería sí ha realizado promoción de sus servicios en la revista Familia, en una valla ubicada en la ciudad de Cayambe y folletos.

Arena de Producción

La capacidad instalada para el salón es de 150 personas.
Su tecnología es artesanal manejado por un jefe de área.

Arena Financiera

Al ser una compañía con varios socios tienen la facilidad de apoyar con capital el momento que lo necesite. Sin embargo todavía tienen por recuperar una fuerte inversión por su reapertura.

Arena de Investigación y Desarrollo

Al ser una empresa nueva en el mercado todavía no se ha visto innovación de procesos ni de productos.

4.4.2.5 Hostería Cabañas de Nápoles (Cayambe)⁶⁹

Esta hostería se encuentra ubicada en las afueras de Cayambe, a 200 metros del restaurante. Este lugar lleva 14 años de servicio en el mercado.

⁶⁸ Información proporcionada en la entrevista por el Sr. Fernando Erazo el 19 de Marzo de 2.001. Además visita personal a las instalaciones por la autora el 25 de Marzo de 2.001.

⁶⁹ Información proporcionada en la entrevista por el Sr. Fernando Erazo el 19 de Marzo de 2.001.

Arena de Negocios

Arena de mercadeo

Esta hostería cuenta con 10 cabañas. Todas las habitaciones cuentan con televisión, agua caliente, baño privado. Además cuenta con un mini zoológico y canchas de ecuavolley y básquet.

El segmento al que se enfoca es a la clase económica media y media alta.

El tipo de comida que ofrecen son parrilladas, lo cual es otra alternativa en comparación con la comida que ofrece el restaurant "Casa de Fernando". Han logrado captar su clientela que gusta de parrilladas y comida hecha al carbón con calidad mas o menos aceptable.

En lo referente a publicidad no han realizado ninguna. Existe despreocupación en el mantenimiento de las instalaciones.

Arena de Producción

La capacidad del restaurante es de 100 personas.

Su tecnología para producir es artesanal con algo de experiencia.

Arena Financiera

Al estar varios años en el mercado siempre han buscando rentabilidad, manejando con sus fondos propios.

Arena de Investigación y Desarrollo

En lo referente a la innovación de productos y procesos a más de la ampliación de la capacidad para hospedaje no se puede mencionar ningún otro cambio.

4.4.2.6 Hostería Puertolago (San Pablo)⁷⁰

Puertolago Country Inn está localizado a 90 minutos al Norte de Quito, a orillas del lago San Pablo y con una impactante vista del volcán Imbabura.

Está localizado a solo a 20 minutos de Cayambe y solo a 8 minutos de la ciudad de Otavalo, a menos de 10 Km de la mundialmente famosa Feria Indígena de Otavalo, que ofrece diariamente una extensa gama de artesanías, tapices, ponchos, etc.

Esta hostería se encuentra en el mercado 12 años.

⁷⁰ Información proporcionada en la entrevista por el Sr. Fernando Erazo el 19 de Marzo de 2.001. Revista Hogar, #439, ENSA, Ecuador, Marzo del 2.001, página 12 y visita personal a las instalaciones por la autora el 2 de Abril del 2.001.

Arena de Negocios

Arena de mercadeo

La Hostería Puertolago tiene 27 cabañas totalmente alfombradas, todas con baños privados, 22 tienen chimenea y una vista al lago, TV a Color, programación de Satélite, servicio de teléfono internacional en la habitación.

La comida que ofrece es local e internacional, siendo competencia para el restaurante Casa de Fernando por el tipo de comida que ofrece que posee alguna semejanza, con una diferencia de precios de un 30% más caro.

En recreación y actividades tienen: áreas verdes, crucero al Lago en bote o bicicleta de agua, sky acuático, kayak, windsurfing, canoas y lanchas, pesca, caminata, fotografía, juegos y sala de lectura, intercambio de libros, local de compras.

El segmento al que se enfoca es básicamente turistas nacionales y extranjeros.

En lo referente a publicidad tienen una página web y letreros fijos de buena visibilidad antes de llegar al sitio.

Arena de Producción

El restaurante cuenta con capacidad para 100 personas. Su tecnología de producción es artesanal con experiencia.

Arena Financiera

Al mantenerse varios años en el servicio del turismo han captado su clientela, manteniendo así su estabilidad económica.

Arena de Investigación y Desarrollo

Al ser la provincia de Imbabura muy visitada por turistas nacionales y extranjeros y con una competencia directa en la zona se han preocupado por mejorar sus servicios implementando actividades nuevas mencionadas anteriormente.

4.4.2.7 Hostería La Mirage (Cotacachi)⁷¹

Esta hostería se encuentra ubicada en Cotacachi a 40 Km de Cayambe. En el mercado lleva 15 años de servicio.

⁷¹ Información proporcionada en la entrevista por el Sr. Fernando Erazo el 19 de Marzo de 2.001. También información tomada del internet: www.hosterialamirage.com.ec, revista Hogar, #439, ENSA. Marzo del 2.001, página 15.

Arena de Negocios

Arena de mercadeo

La hostería La Mirage es una contemporánea construcción en una hacienda de hace 200 años.

Posee 23 lujosas habitaciones y suites, restaurante con cocina nacional e internacional, jardines, iglesia, cinco hectáreas con jardines y paisajes, cancha de tenis, bicicletas de montaña, piscina y jacuzzi, SPA, sauna, masajes de aroma terapia, sala de ejercicios, paseo a caballo, vista hermosa de pájaros y una inusual tienda de souvenirs.

Sus precios son muy elevados y esto se debe a que el segmento al que se enfoca es medio-alto, alto y turistas extranjeros.

En lo referente a publicidad solamente tienen una página web.

Arena de Producción

Su tecnología de producción es artesanal puesto que el pedido se prepara el momento que el cliente llega al lugar.

Arena Financiera

Al estar ubicada en Cotacachi que es muy visitado por turistas nacionales y extranjeros, han logrado captar su clientela y así mantener su rentabilidad.

Arena de Investigación y Desarrollo

La innovación de producto y de procesos han sido una de sus principales preocupaciones, es así como se ha implementado nuevos servicios como el SPA.

4.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Para tener más claro la descripción anterior de los competidores se procederá a realizar una matriz con los principales competidores de una empresa. En esta matriz se debe identificar los factores críticos para el éxito, dar un peso a cada factor de acuerdo a la importancia y las calificaciones dependen de las fortalezas y debilidades de cada empresa⁷².

Esta matriz ayudará para obtener información estratégica interna, la cual servirá para tomar decisiones que sirvan para el mejoramiento de la gestión.

A continuación se presenta la matriz del perfil competitivo (tabla 4.1) con las ocho empresas (competidores y restaurant "Casa de Fernando"), para realizar el análisis respectivo.

⁷² Libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, Quinta Edición, Prentice Hall, México 1.997, páginas 145-146

TABLA 4.1

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CASA DE FERNANDO		TÍPICO LOCRO		HDA. GUACHALÁ		HOST. SAN LUIS	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.25	4	1.00	3	0.75	2	0.50	2	0.50
VARIEDAD	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40	2	0.40
SERVICIO AL CLIENTE	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40
INSTALACIONES	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40
PUBLICIDAD/PROMOCIÓN	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
PRECIOS	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10
PARTICIPACIÓN MERCADO	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10
TOTAL	1.00		3.35		2.80		2.45		2.10

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	HOST. JATUN HUASI		HOST. CABAÑAS NÁPOLES		HOST. PUERTO LAGO		HOST. LA MIRAGE	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.25	2	0.50	1	0.25	4	1.00	4	1.00
VARIEDAD	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60
SERVICIO AL CLIENTE	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80	4	0.80
INSTALACIONES	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40
PUBLICIDAD/PROMOCIÓN	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20
PRECIOS	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
PARTICIPACIÓN MERCADO	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
TOTAL	1.00		2.90		1.80		3.40		3.50

Elaborado por: Evelyn Armas

Fuente: Libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, Quinta Edición, Prentice Hall, México 1.997, páginas 145-146

En la tabla 4.1 la calificación para cada competidor se realizó de acuerdo con información proporcionada por el propietario del restaurant "Casa de Fernando", internet, revista Hogar y por visitas personales a varios de los establecimientos.

Una vez que se asignó los pesos correspondientes a cada uno de los factores críticos según la importancia, se procede a calificar a cada competidor, sabiendo que⁷³:

- 4 = respuesta superior
- 3 = respuesta superior a la media
- 2 = respuesta media
- 1 = respuesta mala.

El más alto puntaje lo obtuvo la Hostería la Mirage, seguido de la Hostería Puerto Lago y luego el restaurant "Casa de Fernando". Esta tabla muestra claramente que la debilidad del restaurante es la publicidad y promoción, la cual es la fortaleza para las dos hosterías mencionadas anteriormente.

Si se compara con los demás competidores directos el restaurant "Casa de Fernando" tiene una ventaja considerable en diversos aspectos. En vista de que esta matriz ayuda al mejoramiento de la gestión, la empresa no debe desmejorar en los factores mencionados en la tabla y su debilidad verla como una oportunidad para poder llegar a obtener una mayor participación de mercado.

⁷³ Libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, Quinta Edición, Prentice Hall, México, 1.997, páginas 144.

CAPÍTULO 5

PRINCIPALES TENDENCIAS QUE AFECTAN EL NEGOCIO, BARRERAS PARA ENTRAR Y CLIENTES

5.1 METAPROCESOS

Para analizar las tendencias que afectan al negocio es importante tomar en cuenta los siguientes seis metaprocursos bajo los cuales opera el negocio⁷⁴:

5.1.1 POLÍTICO

El aspecto político en el sector turismo tiene gran influencia, en vista de que cualquier señal negativa en este ámbito, que se envíe tanto al interior y exterior del país afecta la afluencia de turistas nacionales y extranjeros, a los diversos lugares turísticos. Lamentablemente el país tiene una mala imagen a nivel internacional, lo que ha influido en la recepción de turistas.

Por lo tanto un factor muy importante para el país y en especial para este sector es el factor confianza, puesto que caso contrario los turistas extranjeros no quiere venir a nuestro país.⁷⁵

En cierta forma últimamente se está logrando contar con el apoyo gubernamental, se habla de que el Turismo ya cuenta con un plan dentro del Ministerio de Comercio para elevar la competitividad del país, sin embargo se está hablando de 10 años para poder llevar a cabo este proceso⁷⁶.

Y si bien es cierto, según datos de la Organización Mundial de Turismo *"por cada dólar bien invertido en promoción de turismo se recuperan veinte, en tasas, impuestos, en dinero y en divisas que se quedan en nuestro país"*⁷⁷.

La falta de políticas claras y definidas a largo plazo, para lograr mejores proyectos de inversión, ha desmotivado la inversión extranjera y nacional. Es necesario realizar estudios de mercado, encontrar diversos nichos a los cuales deba enfocarse conforme los gustos de los turistas, y de esta manera promocionar nuestro país en el extranjero.

Cabe anotar que una de las metas que se ha propuesto el sector Turismo es el duplicar el número de turistas que ingresan al país, con esto se quiere llegar al 10% de la población (1.2 millones de visitas), para esto es muy indispensable el mejoramiento de los aeropuertos, seguridad en las instalaciones, agilidad en el despacho-recepción de los vuelos, duplicar la vigilancia policial en los sitios de principal atracción turística, tomar en cuenta los libros de quejas en los hoteles,

⁷⁴ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 53.

⁷⁵ Base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-binw/res El Comercio, negocios, artículo #3, 28 de Febrero del 2.000; p.A.4.

⁷⁶ Base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-binw/res Hoy, dinero, artículo #8, 18 de Octubre del 2.000; p.A.4.

⁷⁷ Revista Criterios, Cámara de Comercio de Quito, 1.996, Ilustración I, página 34.

restaurantes y taxis y una reducción del impuesto IVA a los servicios de hotelería y restaurantes⁷⁸.

Un aspecto positivo para el Ecuador es la elaboración de un logotipo "Marca País" (ver anexo K), para identificar al país en los mercados y convenciones internacionales, esto gracias al Ministerio de Turismo, Relaciones Exteriores, Comercio Exterior y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI). Con esto el Presidente de la República Gustavo Noboa, ha recalcado la importancia de mantener una buena imagen a nivel internacional y liberar todo el potencial competitivo. Así también se busca fortalecer la identidad de un país megadiverso y pluricultural⁷⁹.

5.1.2 TECNOLÓGICO

El aspecto tecnológico en todo negocio es muy importante, debido a que cada vez se debe ir innovando los procesos para una mejor atención hacia el cliente. La tecnología en el restaurante no se puede decir que es de punta pero siempre se está buscando lo mejor para optimizar las labores diarias. Cada vez su gerente está innovando ya sea cristalería, mantelería, instrumentos de cocina, máquinas para cocina o bar, etc.

Comparando con la tecnología necesaria para estar en el sector turismo cuenta con una tecnología de la que todos los locales de buena comida poseen tanto en maquinaria y productos.

Cabe recalcar que para estar trabajando con una tecnología de punta se requiere una fuerte inversión, debido a que varios de los instrumentos de trabajo con la última tecnología resulta muy costosa y no existe el financiamiento blando y a largo plazo⁸⁰.

5.1.3 LEGAL

El sector turismo en el ámbito legal necesita una ley con reglas claras, en donde se incluya una política turística, mediante la cual se pueda promover de mejor manera el turismo nacional e internacional.

Dentro de ésta debe contener una simplificación en los trámites para dar inicio a un negocio dentro de esta rama hotelera, puesto que conlleva un trámite engorroso y que toma demasiado tiempo, debido a la ineficiencia del trabajo que realizan las empresas públicas.

Es importante que se tome en cuenta una simplificación en el pago de impuestos y tributos. Así como también la simplificación en permisos de operación: patentes,

⁷⁸ Base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-binw/res, Hoy, artículo #18, 12 de enero del 2.001; p.A.4 y Hoy, artículo #24, 25 de junio del 2.001; p.A.4.

⁷⁹ Revista Gestión #81 mes de marzo, Dinediciones, página 42.

⁸⁰ Base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-binw/res, Hoy, artículo #23, 19 de abril del 2.001; p.A.4.

bomberos, PAF (permiso anual de funcionamiento), permiso sanitario, permiso de CETUR y aprobación de lista de precios⁸¹.

5.1.4 AMBIENTAL

En Cayambe no existe una legislación municipal ambiental, sin embargo siempre el restaurante está preocupado por cuidar el medio ambiente. Es así el caso que el servicio de recolección de basura en general en la ciudad es malo, los empleados se preocupan por recoger la misma e ir a botar en los lugares asignados.

De igual forma el Ministerio de Turismo no ha establecido ningún decreto para hoteles, bares y restaurantes en lo referente al cuidado del medio ambiente.

5.1.5 ECONÓMICO

El aspecto económico en un servicio turístico y hotelero, no deja de ser una variable muy importante debido a que si los consumidores actuales o potenciales no tienen el dinero suficiente no van a salir a divertirse, comer, pasear, etc., por lo que esta industria queda rezagada, ya que primero deben satisfacer las necesidades más elementales como vivienda, educación, salud, vestido y alimentación básica.

Debido a que Cayambe se ha convertido en la última década en una zona florícola que ha permitido el desarrollo de toda la ciudad, el restaurante no ha sido una excepción, logrando estabilidad en el número de clientes diarios esperado. Sin embargo los fines de semana se espera un incremento del turismo nacional e internacional. Pero cabe mencionar que si el Ecuador no tiene una estabilidad económica, éste negocio se ve afectado en vista de que se trata de un servicio discrecional y los consumidores asignan prioridades en su presupuesto para otras necesidades.

Con la dolarización se ha logrado en cierta medida frenar la inflación del Ecuador y así el restaurante ha podido mantener precios competitivos dentro de la zona.

Dentro del ámbito económico sería importante que implemente una tarifa especial por consumo de energía eléctrica para empresas turísticas y no cargar tarifas como locales comerciales, más valores por demanda de energía, electrificación rural, alumbrado público, servicio de alcantarillado y recolección de basura, sin contar con estos servicios⁸².

5.1.6 CULTURAL O SOCIAL

En el aspecto cultural o social lo que afecta a este tipo de negocios es básicamente la situación económica de cada uno de sus consumidores. En estos últimos tiempos debido a que la capacidad de compra de los clientes se ha visto disminuida, estos buscan otras alternativas menos costosas. Por ejemplo en lugar

⁸¹ Información proporcionada por el Sr. Fernando Erazo el 16 de Abril del 2.001.

⁸² Información proporcionada por el Sr. Fernando Erazo el 16 de Abril del 2.001.

de salir a comer en un restaurante pueden ir de paseo a un pic-nic o buscar lugares de comida que se encuentren al alcance de sus presupuestos.

También si se trata de una empresa y desean realizar algún tipo de evento y si antes se brindaba un menú (dos o tres platos) ahora pueden optar solamente por bocaditos o disminuir a un solo plato.

Otro factor social que afecta en el Ecuador es la proliferación de la delincuencia, la inestabilidad política y económica que conlleva paros e interrupción de las vías que afectan el normal desenvolvimiento de las actividades diarias e inhiben que los consumidores y turistas se desplacen normalmente disminuyendo así la clientela en el restaurante.

5.2 BARRERAS PARA INGRESAR

Las barreras para ingresar a ésta industria son las siguientes⁸³:

5.2.1 Capital: éste viene a ser una barrera alta para incursionar en el mercado, si el propósito del nuevo participante es entrar con un servicio de alta calidad utilizando tecnología avanzada y con una infraestructura adecuada. Solamente si desea ingresar al mercado para ofrecer un servicio de características modestas, este no será un factor importante para incorporarse al negocio, puesto que con \$100.000 ya podría tener su negocio.

Por el otro lado se estima una inversión inicial de \$700.000 para brindar un excelente servicio. Además en cuanto a un capital de operación, se estima unos \$10.000/mes para poder manejar inventarios, compras diarias, caja chica, entre otros⁸⁴.

5.2.2 Identificación / reputación de marcas: La identificación de marcas representa una barrera alta, especialmente en el segmento del cual se es partícipe, esto influye en el comportamiento de consumo de los clientes. Si una empresa desea iniciar sus actividades en este servicio y enfocado al mismo segmento deberá ser muy eficiente y ofrecer excelente calidad en sus platos y servicio.

5.2.3 Tecnología: esta barrera es alta dependiendo de la tecnología que vaya a implementar, puesto que si la nueva empresa desea utilizar tecnología de punta para el servicio necesitará una gran inversión.

5.2.4 Control de los recursos escasos: este factor va a depender del segmento al cual se está enfocando. Si se trata del mismo segmento al cual se enfoca el restaurant "Casa de Fernando" (nivel socio-económico medio alto-alto) se lo puede considerar una barrera alta para entrar, en vista de que se debe escoger bien los proveedores y tener un alto poder de negociación para que ellos guarden la materia prima directa y/o indirecta y

⁸³ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECSA, México 1995, página 75 a 78.

⁸⁴ Información proporcionada por el Sr. Fernando Erazo el 16 de Abril del 2.001.

sobre todo de excelente calidad, cada vez que uno lo necesite. Pero para esto es muy importante brindar una buena imagen corporativa y cumplir puntualmente con las obligaciones. Si se está enfocando a otro segmento distinto del restaurante se puede considerar una barrera baja para entrar, puesto que la materia prima directa y/o indirecta se la puede conseguir fácilmente.

5.2.5 Barreras legales y/o de regulación: cualquier empresa que desee iniciar sus actividades turística u hotelera deberá realizar el trámite correspondiente en el Ministerio de Turismo, además deberá sacar patentes, bomberos, PAF (permiso anual de funcionamiento), permiso sanitario, permiso de CETUR, aprobación de lista de precios. A esta se la puede considerar una barrera baja para entrar, lo único complicado sería el tiempo que conlleva realizar los trámites arriba mencionados.

5.2.6 Know-how: este factor es una barrera alta para ingresar puesto que es muy necesario que cualquier empresa que inicie sus actividades tenga alguna persona con conocimientos de administración hotelera y cocina puesto que el saber hacer bien las cosas optimizando los recursos ayuda a un mejor funcionamiento.

5.3 CLIENTES

El restaurant "Casa de Fernando" al estar 19 años en el mercado, se ha ganado una clientela que a pesar de ser exigente tiene una gran lealtad con el negocio. Con la implementación del sistema de computación se ha podido recabar información de los clientes frecuentes que antes no se la tenía. La información de los clientes frecuentes que se almacena es⁸⁵:

- Código interno del cliente que la computadora lo asigna
- Nombres Completos de la persona natural o jurídica
- Cédula de identidad o RUC
- Dirección
- Zona de ubicación
- Teléfono
- Saldo a cobrar
- Monto consumido de última factura
- Fecha especial de la persona o empresa (cumpleaños, aniversario, etc.)

Cuando un cliente frecuente acude al restaurante, la cajera ya lo identifica o el mesero indica para que en el momento de facturar se coloque el nombre del cliente. Por lo tanto el momento de imprimir la factura muestra sus datos personales como: nombre, RUC o cédula y fecha; los demás datos son internos.

En caso de que trate de un nuevo cliente no sale el nombre puesto que no está registrado en el sistema, pero si lo desea debe indicar los datos arriba

⁸⁵ Información proporcionada con la Srta. Patricia Cualchi, cajera del restaurant "Casa de Fernando" el 17 de Abril del 2.001.

mencionados para ingresarlo, quedando así registrado. De igual forma el momento de entregarle la factura saldrá sus datos mencionados anteriormente.

La información de los clientes que recaba el sistema es apropiada, puesto que de esta manera se puede tener un mejor servicio personalizado, además de un buen control en el caso de presentarse algún motivo para el cual se debe acudir a ellos.

La mayoría de clientes que acuden entre semana son floricultores de la zona, los mismos que esperan atención rápida para regresar a su trabajo o algunos de ellos se citan en el restaurante para tratar de negocios.

También están los ejecutivos de otras empresas, instituciones financieras o personas de las haciendas de la zona que acuden por negocios y a compartir con sus amigos una tarde o noche agradable.

Durante los días hábiles de la semana se cuenta pocos clientes extranjeros y de paso.

Los fines de semana y feriados la clientela proviene del turismo nacional en la mayor parte y turistas extranjeros que visitan la parte norte del país.

Los clientes en la noche son específicamente de Cayambe que salen por distracción y muy poco se cuenta con clientes de paso.

Cabe mencionar que todos los clientes son exigentes en relación a los estándares de la zona, gustan de la comida internacional, muchos de ellos son impacientes y esperan que se les tome la orden enseguida, lo cual en distintas ocasiones no es factible por tener mesas anteriores por atender o esperando el turno por una mesa.

Para los clientes de la noche además de lo que el restaurante ofrece en la carta, se tienen pizzas.

En lo referente a la facturación se cumple con todas las normas y requisitos exigidos por el SRI.

De igual manera que con los proveedores, el nuevo sistema administrativo contable integrado debe tener la información arriba mencionada y además poder controlar de mejor manera la fecha de cobro y los saldos pendientes de cobro, realizando en el sistema mismo las cancelaciones correspondientes.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS FODA

6.1 DESCRIPCIÓN

Dentro de una planeación estratégica en una empresa es muy importante realizar un análisis del entorno para poder identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que pueden influir en el negocio. Una vez que se han identificado los factores externos e internos se puede conocer cómo la empresa está respondiendo ante estos y ver si sus estrategias están de acuerdo aprovechando las oportunidades y fortalezas existentes y minimizando las amenazas y debilidades.

A continuación se presentan las matrices de evaluación de los factores externos, e internos.

6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para realizar esta matriz primero se determinó las oportunidades y amenazas, luego se asignó un peso desde 0.00 (menos importante) a 1.00 (más importante). Luego se dio una calificación a los factores externos desde 1 hasta 4, mediante esto se indica si las estrategias están respondiendo con eficacia al factor, en donde:

- 4 = respuesta superior
- 3 = respuesta superior a la media
- 2 = respuesta media
- 1 = respuesta mala.

Luego de esto se multiplica cada peso con su calificación respectiva y se suma el peso ponderado. El total ponderado máximo puede ser de 4.0 y mínimo de 1.0, de esto el promedio es de 2.5.

Si se obtiene la calificación de 4.0 es que las estrategias de la empresa están respondiendo con eficacia las oportunidades y minimizando las amenazas.

Si obtiene 1.0 es cuando las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas existentes⁸⁶.

⁸⁶ Libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, Quinta Edición, Prentice Hall, México 1.997, páginas 144-145.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Contar con un posicionamiento en el segmento medio-alto y alto en la zona como un restaurante que brinda un ambiente acogedor y muy buena comida.	0.08	4	0.32
2. Cayambe en la última década se ha convertido en una zona florícola que ha permitido el desarrollo de toda la ciudad, y el restaurante no ha sido una excepción logrando estabilidad en el número de clientes diarios esperados.	0.03	4	0.12
3. Contar una clientela leal hacia el restaurante.	0.07	4	0.28
4. Con la dolarización se ha logrado en cierta medida frenar la inflación y así poder mantener precios competitivos dentro de la zona.	0.03	4	0.12
5. Contar con proveedores confiables y con productos e insumos de excelente calidad.	0.02	3	0.06
6. Fácil acceso a créditos bancarios por buena relación del propietario y la imagen de la empresa.	0.03	3	0.09
7. Las carreteras hacia la parte norte del país por el sector de Cayambe se encuentran en excelente estado.	0.10	4	0.40
AMENAZAS			
8. La vulnerabilidad del negocio en épocas de crisis económicas en el país que no permite una reactivación del aparato productivo y por ende el poder adquisitivo de los consumidores se ve afectado por tal hecho.	0.10	3	0.30
9. Al tratarse de un servicio discrecional (suntuoso) los consumidores asignan su presupuesto en otras necesidades más importantes.	0.09	2	0.18
10. Falta de servicios básicos elementales, recolección de basura y canalización.	0.03	4	0.12
11. Los paros a causa de la inestabilidad económica y política frenan la actividad económica diaria.	0.10	4	0.40
12. Cortes frecuentes de luz y teléfonos.	0.04	3	0.12
13. Recargo demasiado alto en las comisiones de tarjetas de crédito.	0.05	3	0.15
14. Por la falta de apoyo gubernamental, la grave inseguridad del país y la mala imagen, el turismo internacional disminuye.	0.06	1	0.06
15. Falta de implementación de una tarifa especial por consumo de energía eléctrica para empresas turísticas, de manera que carguen como tarifas de locales comerciales, a más de la demanda por energía, electrificación rural, alumbrado público, servicio de alcantarillado y recolección de basura, sin contar con estos servicios.	0.02	1	0.02
16. En los días feriados un 10% de los clientes que acuden pueden llevarse una mala imagen debido a que el servicio se vuelve un poco más lento y esto se debe a la gran demanda que se tiene en esas fechas y también a la poca tolerancia de los clientes por no esperar.	0.10	2	0.20

17. Para implementar tecnología de punta no existe un financiamiento blando y a largo plazo.	0.02	1	0.02
18. Falta de estudios de mercados para poder promocionar seguridad y confianza en nuestro país a nivel mundial.	0.03	1	0.03
TOTAL	1.00		2.99

Elaborado por: Evelyn Armas – Fernando Erazo.

Por lo tanto el restaurante al encontrarse encima de la media⁸⁷, quiere decir que las estrategias en cierta medida si están aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas del exterior.

6.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Para esta matriz se procedió al igual que la matriz anterior, sin embargo cabe recalcar que la calificación a cada uno de los factores internos se realizó de la siguiente manera⁸⁸:

1 = debilidad mayor

2 = debilidad menor

3 = fuerza menor

4 = fuerza mayor

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. La rotación del personal en el restaurante es baja, lo cual ha servido para llevar adelante el negocio con la experiencia que cada uno cuenta.	0.08	4	0.32
2. Relación directa con los inversionistas y propietarios de fincas productoras y exportadoras de flores y clientes en general.	0.03	3	0.09
3. Experiencia acumulada de 26 años en la rama hotelera del gerente.	0.03	4	0.12
4. Innovación y mantenimiento constante de la instalación.	0.02	4	0.08
5. Facilidad y buen trato con los proveedores, alto poder de negociación.	0.05	4	0.20
6. Constante innovación de implementos para las labores diarias.	0.03	4	0.12
7. Brindar un buen servicio, mediante el cual los clientes salgan satisfechos del restaurante.	0.08	3	0.24
8. Contar con una variedad de platos a escoger en la carta.	0.08	4	0.32
9. El restaurante maneja una política implícita de responsabilidad social.	0.02	3	0.06

⁸⁷ La media es de 2.5, puesto que lo más alto que puede tener es 4 y lo más bajo es 1. Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, Quinta Edición, Prentice Hall, México 1.997, página 144.

⁸⁸ Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, Quinta Edición, Prentice Hall, México 1.997, página 184-185.

10. A pesar de no contar con un excelente control de inventarios computarizado, las personas encargadas de llevar el control lo realizan eficientemente de manera que nunca falte el stock al momento de elaborar los distintos platos.	0.05	3	0.15
11. El gerente del restaurante está pendiente de los diversos servicios que está brindando la competencia para no perder de vista la calidad del servicio y comida de su negocio propio.	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
12. No contar con una persona a tiempo completo en el área contable para obtener un mejor control.	0.04	2	0.08
13. Falta de un sistema de administración estratégica.	0.08	1	0.08
14. No contar con publicidad sobre el restaurante, potenciales clientes no saben de los diversos servicios con los que cuenta.	0.07	1	0.07
15. No se ha realizado una investigación de mercado para conocer más a fondo qué piensan los consumidores del restaurante y en qué posición se encuentra la competencia.	0.04	1	0.04
16. Falta de un programa contable integrado.	0.06	1	0.06
17. Falta de charlas de motivación, eficiencia, productividad y trabajo en equipo.	0.05	1	0.05
18. Falta de un software y hardware actualizado para mejorar los sistemas de información en toda la empresa.	0.05	1	0.05
19. No contar con presupuestos como herramienta de control.	0.04	1	0.04
20. Contar con poca liquidez a consecuencia de las obligaciones financieras vigentes.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.47

Elaborado por: Evelyn Armas - Fernando Erazo.

Cómo podemos observar las fortalezas y debilidades se encuentran por debajo de la media (2.5), lo que implica que el restaurante cuenta con una estructura interna débil, sirviendo esto para poder tomar decisiones en las estrategias a seguir para un mejoramiento de la gestión en el corto plazo.

CAPÍTULO 7

MISIÓN, VISIÓN, ESTRUCTURA FUNCIONAL, CULTURA, VALORES, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y SISTEMA DE INCENTIVOS.

7.1 MISIÓN Y VISIÓN

El restaurant “Casa de Fernando” no cuenta con misión ni visión, puesto que al tratarse de un negocio familiar y sin una guía administrativa solamente se ha preocupado en realizar bien las cosas pero no en definir exactamente lo que son y lo quieren llegar a ser.

Cabe mencionar que para definir una misión, ésta debe estar de acuerdo con las estrategias mediante las cuales opera y tomar en cuenta lo siguiente:

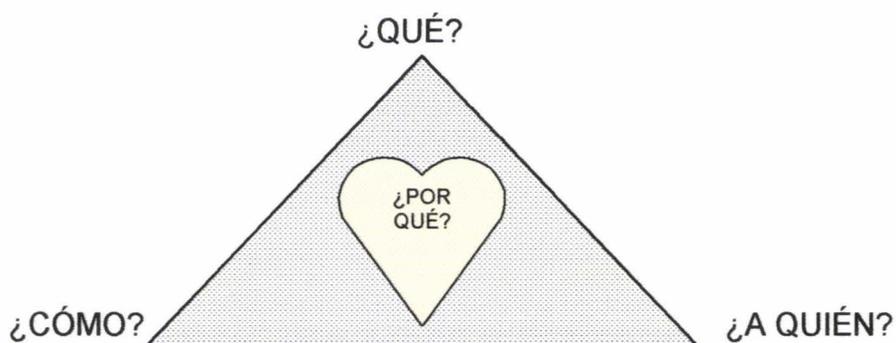


FIGURA 7.1⁸⁹:

Para desarrollar la misión de una empresa es importante tomar en cuenta los cuatro factores arriba mencionados, sabiendo que el ¿qué? debe responder a las necesidades que se buscan satisfacer de los clientes, ¿a quién? es el segmento que va a atender la empresa, ¿cómo? la tecnología que la empresa utilizará para satisfacer las necesidades de los clientes, ésta puede involucrar la estrategia de marketing a utilizar y por último ¿por qué? debe responder al ámbito social y satisfacción de los empleados.

⁸⁹ Libro de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, Mc Graw Hill, Colombia 1.998, página 199.

A continuación se define la Misión y Visión del restaurant "Casa de Fernando".

MISIÓN



Bar-Restaurant "Casa de Fernando" con el afán de servir las necesidades alimenticias, atiende a sus clientes con un excelente servicio de comida internacional, amabilidad y un ambiente acogedor. De esta manera logramos la satisfacción completa de nuestros clientes actuales y potenciales. Nos preocupamos porque el ambiente de trabajo sea agradable para todos y cada uno quienes conformamos la empresa y así de esta manera trabajar con personas motivadas con ganas de salir adelante y ser mejores cada día.

VISIÓN



Ser uno de los mejores restaurantes de la zona norte (provincia de Pichincha e Imbabura) dentro del servicio de comida gourmet, con excelente calidad y servicio.

Elaborado por: Evelyn Armas.

7.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Como es de conocimiento, toda empresa desde la más grande hasta la más pequeña, cuentan con una estructura organizacional, que posibilita la toma de decisiones, así como el flujo de información.

El restaurant "Casa de Fernando" al tratarse de una empresa pequeña, se conforma por un gerente y un grupo de empleados, por lo tanto la estructura organizacional adecuada es la forma emprendedora debido a que es una empresa pequeña en donde es suficiente una buena administración y todos los empleados responsables de su trabajo⁹⁰ (ver figura 7.2).

⁹⁰ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECOSA, México 1995, página 284-285.



**FIGURA 7.2:
ESTRUCTURA FUNCIONAL-FORMA EMPRENDEDORA.**

Elaborado por: Evelyn Armas.

7.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de normas, formas de comportamiento, valores, tradiciones y hábitos que tiene una organización⁹¹.

La cultura organizacional del restaurante no es explícita. Sin embargo implícitamente y de acuerdo como trabajan todos los empleados en esta empresa y el gerente demuestran una cultura: de trabajo arduo, de logro personal, de apoyo mutuo, de puntualidad y de compartir conocimientos.

Deal y Kennedy (1982) desarrollaron modelos de culturas organizacionales genéricas y dentro del grupo, ésta es la que se adapta al restaurante⁹².

- **CULTURA DEL TRABAJO ARDUO:** La cultura del arduo trabajo se basa en un ambiente de diversión y acción, en donde se asumen pocos riesgos y se tiene una retroalimentación rápida. Los empleados saben que el trabajo muchas veces se desarrollan bajo cierto ambiente de tensión y presión cuando existe demasiada clientela. Y además el ambiente de trabajo no es estricto, lo importante es que cada uno realice su trabajo eficientemente.

Harrison y Stockes (1990) presentan modelos alternativos de culturas organizacionales y son dos las que el restaurante ha implantado en el restaurante⁹³.

- **CULTURA DE LOGRO:** consiste en comprometer a las personas a realizar un trabajo serio, que contribuyan a la empresa y además tiene una oportunidad para aprender y lograr su estabilidad de acción.
- **CULTURA DEL APOYO:** la base es la confianza y el apoyo mutuo para la relación trabajador-gerente-empresa. A las personas se las valora como seres humanos no solo como alguien que realiza un trabajo. Existe una comunicación abierta y una relación más estrecha con los clientes y demás personas del trabajo.

⁹¹ Libro de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, Mc Graw Hill, Colombia 1.998, página 68.

⁹² Libro de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, Mc Graw Hill, Colombia 1.998, página 73.

⁹³ Libro de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, Mc Graw Hill, Colombia 1.998, página 73-74.

Bajo esta cultura de trabajo arduo, de logro y apoyo que se han fomentado implícitamente en los empleados bajo la administración de su gerente es necesario que se las escriba en papel y se las coloque en lugares visibles ante los clientes y ante los empleados, puesto que esto reafirmaría la forma de trabajo diaria, además de recordarles personalmente y de esta manera se sientan más comprometidos con el restaurante.

7.4 VALORES EMPRESARIALES

De igual forma que la cultura, los valores no se encuentran explícitos, sin embargo los valores bajo los cuales cada uno debe moverse en su trabajo son⁹⁴:

- Responsabilidad
- Honorabilidad
- Constancia

Sería importante que el restaurante trabaje bajo una *filosofía operativa* "en la cual se explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con el entorno externo, incluidos sus consumidores o clientes"⁹⁵. Por lo tanto se recomienda la siguiente filosofía operativa bajo la cual podrían operar:

⁹⁴ Información proporcionada por el Sr. Fernando Erazo el 7 de Mayo del 2.001.

⁹⁵ Libro de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, Mc Graw Hill, Colombia 1.998, página 180.



FILOSOFÍA OPERATIVA DEL RESTAURANTE “CASA DE FERNANDO”

1. **R**esponsabilidad

Todos los empleados debemos ser responsables en todas las actividades que realizamos a diario en nuestro trabajo, puesto que esto es lo único que nos llevará a ser mejores cada día.

2. **H**onorabilidad

Todo trabajador, desde un inicio debe saber que la honradez, sinceridad y el desempeño con la verdad ante todo, nos llevará a formar un mejor ambiente de trabajo.

3. **C**onstancia

Mediante la perseverancia en el trabajo, se puede lograr las metas trazadas, para el beneficio de todos los que conformamos “Casa de Fernando”.

Elaborado por: Evelyn Armas.

En el restaurante se trabaja de martes a domingo, la hora de entrada de los empleados es a las 9h30 hasta que haya la última mesa de clientes.

Para la atención en la noche si no existe ningún compromiso o disposición del gerente se trabaja por turnos de una semana tanto saloneros como los auxiliares de cocina. El jefe de cocina es fijo tanto el día como en la noche.

Este horario de trabajo se comunica a los empleados el momento de ingreso para no tener malos entendidos, además si existe más clientela en la noche que se ha postergado desde el almuerzo y es insuficiente trabajar con un solo saloner de turno deberán quedarse los demás saloneros.

Cuando existen reservaciones se trabaja con todo el personal completo a excepción de cinco personas (mujeres) que tienen consideración especial.

En lo referente a los saloneros y cajera sí se necesita una persona con experiencia previa, a diferencia de los empleados de cocina que no necesitan puesto que se los va enseñando conforme van demostrando sus habilidades.

7.5 DESCRIPCIÓN DE LOS DISTINTOS PUESTOS DE TRABAJO

- Capitán de salón: para este cargo se necesita conocer y dominar los servicios del restaurante en general, puesto que muchas veces es quien debe dar órdenes a los demás empleados.
- Salonero: para este puesto se necesita una persona ágil, rápida, excelente cordialidad con el cliente, paciente, saber trabajar bajo presión y sobre estar siempre dispuesto a atender bien al cliente.
- Cajera: buena presencia, amable, conocimientos de computación y cierta habilidad para trabajar con números, ágil, paciente.
- Cocinero principal: para este puesto se necesita una persona que tenga amplios conocimientos de cocina para poder preparar los diversos platos, trabajo a presión, ordenada, organizada y limpia.
- Ayudante de cocina: persona con ganas de aprender a cocinar, trabajar a presión, polifuncional para poder rotar en las distintas secciones de la cocina.
- Contador: amplios conocimientos en contabilidad y costos, experiencia previa, responsable en su trabajo.
- Limpieza: persona responsable, siempre pendiente de la limpieza y pulcritud de todos los ambientes del local.

Lo que el restaurante trata de brindar a sus empleados es un ambiente motivador que también es muy importante. Puesto que *"cuando las habilidades y motivación de una persona son congruentes con su trabajo y con la oportunidad surge una gran persona"*⁹⁶.

El trabajo en el restaurante no es rotativo ni tampoco existe ningún método por el cual se los pueda medir su eficiencia al trabajar. Por lo tanto la forma de trabajar lo mide su gerente conforme el desempeño de los empleados más antiguos y en la forma de realizar las labores diarias.

Lo importante en la empresa es que la gente cuente con motivación adecuada puesto que resulta fácil enseñarles cuando existen las ganas de trabajar motivados.

Dentro del sistema ecuatoriano también en el restaurante se tiene los tres meses de prueba. Se debería realizar por escrito un contrato de un año, para que de esta manera no surjan problemas futuros por la parte laboral del restaurante y además el momento en que un trabajador no cumpla a cabalidad sus funciones será despedido.

⁹⁶ Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECOSA, México 1995, página 294.

Antes de que una persona nueva se incorpore al trabajo se debería realizar cierto tipo de inducción, esto es presentarles a todos los compañeros de trabajo, las instalaciones, la forma de trabajar en la empresa. Esto ayudará para que el (a) trabajador (a) se sientan mejor y comprometidos para con el restaurante desde el primer día de sus funciones.

Se podría utilizar herramientas para la evaluación del desempeño como por ejemplo la escala de puntuación⁹⁷, que se basa en la evaluación subjetiva. Esto serviría a los empleados como retroalimentación de sus tareas y para la empresa para indicar a cada uno en lo que están fallando y en qué aspectos deben mejorar para un mejor cumplimiento de su trabajo.

Una ventaja de este método es que el gerente por su cuenta lo puede realizar sin tener que recurrir a terceros, por lo que se ahorraría un gasto. La desventaja de utilizar la escala de puntuación puede verse afectada el momento de calificar a cada uno de los empleados puesto que el juicio subjetivo del gerente puede variar el momento de realizar la calificación respectiva a cada empleado. (Ver figura 7.3)

⁹⁷ Administración de Personal y Recursos Humanos de William Werther, Jr. Keith David, Quinta Edición, México 2.000, Mc Graw Hill, página 306.



ESCALA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado:.....

Funciones que desempeña:.....

Fecha:.....

	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5
1. Atención al cliente					
2. Agilidad					
3. Asistencia					
4. Aspecto Personal					
5. Compañerismo					
6. Cooperación					
7. Facilidad de Aprendizaje					
8. Fidelidad a la Empresa					
9. Puntualidad					
10. Responsabilidad					
TOTALES					

Puntuación total

FIGURA 7.3⁹⁸

Mediante esta escala de puntuación del desempeño el gerente del restaurante va a poder medir de mejor manera cómo la actividad y el trabajo de sus empleados se está realizando y de esta manera poder tomar las medidas correctivas.

⁹⁸ Figura tomada del libro de Administración de Personal y Recursos Humanos de William Werther, Jr. Keith David, Quinta Edición, México 2.000, Mc Graw Hill, página 307.

7.6 SISTEMA DE INCENTIVOS

La mano de obra es fundamental en todo tipo de negocio, por lo tanto es importante que el personal se encuentre motivado.

Por lo tanto se sugiere al restaurante manejar el área de recursos humanos, bajo un sistema de incentivos, esto quiere decir que los empleados a más de tener una motivación económica, tengan otro tipo de incentivos que se puedan traducir en un mayor bienestar y motivación. Mediante esto se lograría una mayor fidelidad del empleado hacia a la empresa y una plaza de trabajo codiciada.

Además se debe tomar en cuenta que a partir del próximo año el restaurante ya está obligado a llevar contabilidad, por lo tanto los trabajadores recibirán el 15% de utilidades.

El sistema de incentivos consiste en tomar del valor de las ventas un porcentaje que no sea fijo sino conforme al nivel de las mismas puesto que estas pueden ser altas y bajas. Este porcentaje puede ir desde un 0.1% hasta 1%.

De acuerdo con la evaluación del desempeño anteriormente indicada se puede utilizar para realizar la asignación de puntos del 1 al 5 conforme el desempeño que hayan tenido en la calificación total sabiendo, es decir que si tuvo una excelente evaluación del desempeño obtendrá 5 en el sistema de incentivos y lo contrario si tuvo una pésima calificación en la evaluación del desempeño, obtendrá 1 en el sistema de incentivos. Una vez realizado esto se procede a sumar el total de puntos acumulados y sacar la relación para cada empleado y de esta manera multiplicar por el valor correspondiente de comisión en ventas.

A continuación se presenta la figura 7.4 como un ejemplo del sistema de incentivos:

SISTEMA DE INCENTIVOS



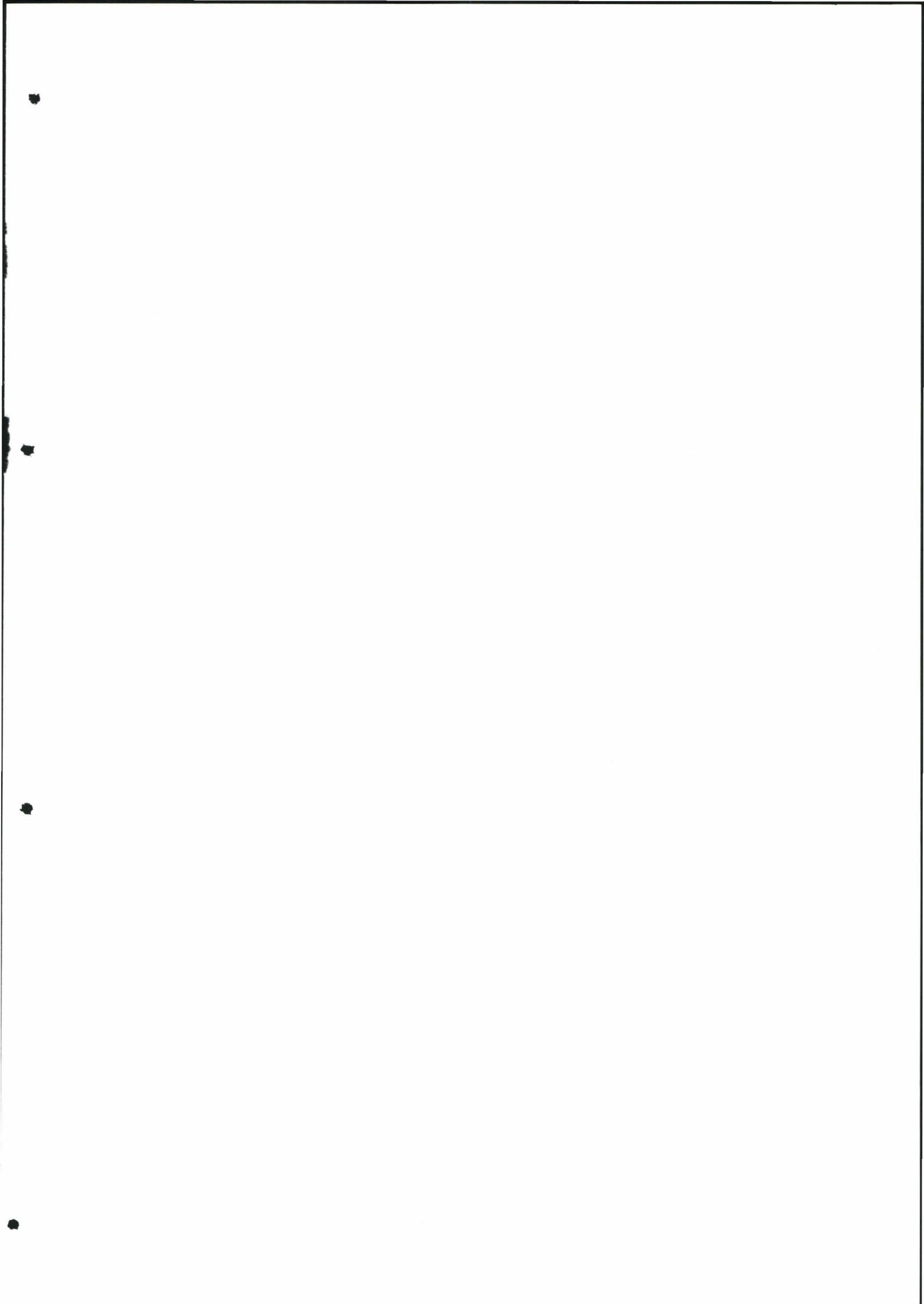
Ventas del mes de Abril \$20.000
 Porcentaje comisión en ventas 0.5% (\$100)

Nombres	Puntuación	Porcentaje	Valor Asignado
Marcelo Chimarro	5	0.21	21
Efrén Lara	4	0.17	17
Carlos Chicaiza	2	0.08	8
Blanca Quishpe	5	0.21	21
Patricia Cualchi	3	0.12	12
Hugo Erazo	5	0.21	21
TOTAL	24.00	1.00	100.00

Elaborado por: Evelyn Armas.

FIGURA 7.4

Esta es una recomendación que el restaurant "Casa de Fernando" puede utilizar como un sistema de incentivos para sus empleados. Es importante ser muy objetivo en la calificación del desempeño, puesto que de este dependerá el valor a obtener en el sistema de incentivos.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizar este análisis en el restaurant "Casa de Fernando", su gerente Fernando Erazo, se pudo dar cuenta, de que no todo estaba funcionando correctamente, muchos aspectos como administrativos, financieros, producción y de recursos humanos se los maneja empíricamente.

El restaurante al encontrarse en el sector turismo del Ecuador, el mismo que tiene un gran potencial para el desarrollo económico del país, no puede quedarse estático y debe tomar las medidas respectivas para mantener y mejorar su posicionamiento así como su participación de mercado.

Lo importante es que en base a la presente situación se logre una mejora en el futuro del negocio. Las acciones que permitirán esta mejora se pueden resumir en:

- Iniciar campañas publicitarias, especialmente en la prensa para poder captar una mayor porción de mercado y así incrementar las ventas. Con esto se estará logrando obtener una mejor utilidad y por ende aumentar la rentabilidad del capital. Cabe mencionar que la empresa debe mantener los precios competitivos.
- Es importante que los empleados se sientan más involucrados con la empresa, esto se lo puede lograr mediante charlas, a través de la evaluación participativa del desempeño, con la comisión en ventas que podrían recibir de acuerdo con el trabajo que realicen, y además mediante una interiorización de la visión, misión, valores y objetivos declarados y dados a conocer a todos. Esto permitirá mantener la motivación, se traducirá por una mejor atención al cliente y una mejor utilización de los insumos evitando el desperdicio o gasto innecesario.
- Adquirir un sistema contable integrado, lo que permitirá la mejora de los sistemas de control y de información de toda la empresa. Esto debe ir acompañado por la adquisición también de un nuevo hardware, para obtener una mayor rapidez al momento de trabajar.
- Empezar a funcionar como una empresa más formal en el aspecto administrativo y contable.

Mediante la realización de este trabajo, no solamente se ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, sino que además de la investigación interna y externa realizada en el bar - restaurant "Casa de Fernando", se ha contribuido para tener una serie de recomendaciones que de tomarse en cuenta por el propietario permitirán su mejoramiento en el corto, mediano y largo plazo. Con esto el restaurante podrá ser más competitivo en la zona nortedel país.

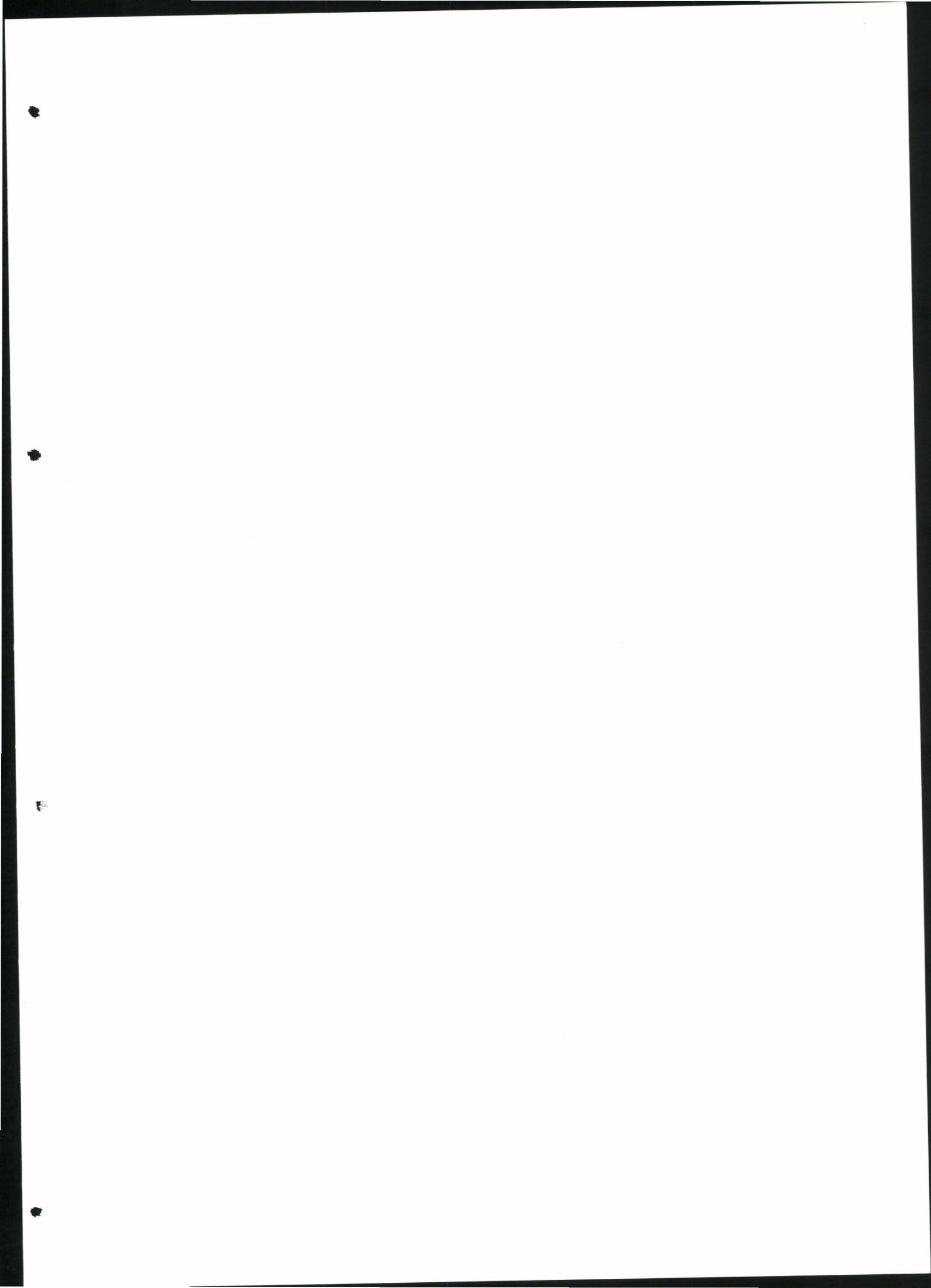
BIBLIOGRAFÍA

- Estudio del Sector Florícola de la Corporación Financiera Nacional, en Septiembre de 1.997. www.cfn.fin.ec/floricol.htm
- Enciclopedia Aula, Geografía e Historia del Ecuador, Primera edición, Cultural S.A. de Ediciones, España 1.993, página 317.
- Reporte de Ventas del mes de Junio del 2.001, elaborado por el Contador, Sr. Galo Valencia.
- Entrevista con el Sr. Fernando Erazo el 26 de Febrero, 1,5, 19 de Marzo, 16 de Abril, 7 de Mayo del 2.001.
- Entrevista con los empleados del restaurante el 27 de Febrero del 2.001.
- Libro El Sentido de los Negocios de Dan Thomas, Primera edición, CECOSA, México, 1995, páginas: 3, 18, 46, 50, 53, 64, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 87, 109, 127, 145, 146, 154, 284, 285, 294.
- Diccionario Océano, Edición del Milenio, Grupo Editorial España, página 557.
- Revista Gestión #81 mes de marzo, Dinediciones, Ecuador, página 41, 42.
- Página web del Banco Central del Ecuador:
www.bce.fin.ec/indicadores/previsiones/pe01106/htm
- Principales indicadores turísticos del Ecuador CETUR. Años: 1.996 página 8, 1.997 página 7, 1.998 página 8, 1.999 página 10, 2.000 página 9.
- Principales Referencias de visitar el Ecuador, División Estadística e Informática del Ministerio de Turismo, 1.999. Encuestas realizadas en los puestos fronterizos de Tulcán y Huaquillas durante el 17 de Diciembre de 1.998 y el 19 de Enero de 1.999, página 6.
- Ecuador: Su Realidad. Fundación José Peralta. Edición Actualizada 2.000-2.001, página 195.
- Motivo de la visita al Ecuador. División Estadística e Informática del Ministerio de Turismo, 1.999. Encuestas realizadas en los puestos fronterizos de Tulcán y Huaquillas durante el 17 de Diciembre de 1.998 y el 19 de Enero de 1.999, página 2.
- Cotización del dólar del año 1.998, Banco Central del Ecuador:
www.bce.fin.ec/indicadores/pizarra/cdi.htm
- INEC, encuesta Hoteles, Bares y Restaurantes en 1.998, página 111.

- Reporte de ventas de 1.998 del restaurant "Casa de Fernando", elaborado por el Sr. Galo Valencia.
- Informe del CORPEI: www.corpei.org/ingles/inversiones/sectores/index.htm
- La flor del Ecuador, Listado de socios de la Asociación Nacional de Productores y/o Exportadores de flores del Ecuador (Expoflores), revista 2.001 #28, páginas 51, 52, 53.
- Información de clientes de la empresa Sumiflor de Cayambe (suministros de flores a la mayoría de las plantaciones de la zona).
- Trabajo de Marketing Internacional, Andrea García, Universidad Politécnica Javeriana-Quito, 2.000, páginas 1, 2 y 9.
- Base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-bin/w/bda, artículo #736. Revista GESTIÓN No.57; marzo de 1.999. pp. 10-25. Correlativo 4662.
- Fundamentos del Marketing de William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker, Onceava Edición, Mc Graw Hill, México 2.000, página 62, 64, 65.
- Apuntes en clase de Merchandising. Profesor Ing. Freddy Vásquez, enero del 2.001.
- Libro de Comportamiento del Consumidor de León Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, Quinta Edición, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México 1.997, página 109.
- Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas de Joseph Guiltinan, Gordon Paul, Thomas Madden, Sexta Edición, Mc Graw Hill, Colombia 1.998, página 26.
- Servicio de Rentas Internas:
www.sri.gov.ec/html/guía_del_contribuyente.html#c
- Catastro de Establecimientos Turísticos de 1.999. Provincia de Pichincha e Imbabura. Ministerio de Turismo.
Pichincha-Quito, restaurantes, páginas: 1-7.
Pichincha-Quito, hoteles, página 1.
Pichincha-Cantones y Parroquias, páginas: 1-9.
Pichincha-Santo Domingo de los Colorados, página 1-5.
Imbabura, restaurantes, hoteles y hosterías, páginas: 1-10.
- Entrevista con el Jefe de Salón del restaurant "Casa de Fernando". Sr. Marcelo Chimarro. 13 de Marzo de 2.001.
- Ley de Turismo. Registro Oficial. 28 de enero de 1.997. #118, página 1-29.

- Servicio de Rentas Internas: www.sri.gov.ec/html/_titulo_i_renta_1.html
- Procedimiento Tributario en el Ecuador, Dr. Carlos Velasco Garcés, Segunda Edición, Ecuador, 2.000, Pudeleco Editores, página 42.05, 42.06.
- Página Web de hacienda Guachalá: www.ecuadorexplorer.com/guachalá/
- Revista Hogar, #439, ENSA, Ecuador, Marzo del 2.001, página 12, 15.
- Página Web de hostería La Mirage: www.hosterialamirage.com.ec
- Base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-binw/res El Comercio, negocios, artículo #3, 28 de Febrero del 2.000; p.A.4
- Base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-binw/res Hoy, dinero, artículo #8, 18 de Octubre del 2.000; p.A.4.
- Revista Criterios, Cámara de Comercio de Quito, 1.996, Ilustración1, página 34.
- Base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-binw/res, Hoy, artículo #18, 12 de enero del 2.001; p.A.4 y Hoy, artículo #24, 25 de junio del 2.001; p.A.4.
- Base de datos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec/cgi-binw/res, Hoy, artículo #23, 19 de abril del 2.001; p.A.4.
- Información proporcionada con la Srta. Patricia Cualchi, cajera del restaurant "Casa de Fernando" el 17 de Abril del 2.001.
- Libro de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, Mc Graw Hill, Colombia 1.998, página 68, 73, 74, 180, 199.
- Administración de Personal y Recursos Humanos de William Werther, Jr. Keith David, Quinta Edición, México 2.000, Mc Graw Hill, página 8, 9, 306, 307.
- Material proporcionado para el análisis de la gestión por el Ing. Eduardo Morán, Política de Empresas II.
- Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, Quinta Edición, México 1.997, Prentice Hall, páginas 144,145,146, 184, 185.
- Principio de Finanzas Corporativas de Richard Brealey y Stewart Myers, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, España 1.993, página 562, 565.
- Fundamentos de Finanzas Corporativas de Stephen A. Ross, Prentice Hall, Segunda Edición, México 1.997, página 513.

- Libro de Fundamentos de Administración Financiera de James Van Horne y John Wachowicz, Octava Edición, Prentice Hall, Mexico, 1.992 página 178-179.
- Revista Gestión, #85 mes de Julio del 2.001, Dinediciones, Ecuador, página 66.
- Libro de la Dolarización de Pablo Lucio Paredes, Primera Edición, Ecuador 2.000, página 41, 42.
- Ley de Régimen Tributario Interno, Tomo I, febrero del 2.000, Corporación de Estudios y Publicaciones, página 16.



ANEXOS

ANEXO A

FOTOGRAFÍAS DEL RESTAURANTE “CASA DE FERNANDO”

PARTE FRONTAL DEL ESTABLECIMIENTO



ENTRADA AL RESTAURANTE



SALÓN PRINCIPAL



SALÓN PRINCIPAL



BAR NOCTURNO



BAR NOCTURNO



Elaborado por: Evelyn Armas.

ANEXO B

MENÚ DEL RESTAURANTE



Entradas

Aguacate a la mexicana	\$
Aguacate a la vinagreta	\$
Buñuelo con queso Gruyère	\$
Queso Mozzarella frito	\$
Calamares fritos	\$
Ceviche de camarones	\$
Ceviche Casa de Fernando	\$
Ceviche de langostinos	\$
Cocktail de camarones	\$
Cocktail de langostinos	\$
Champignones al ajillo	\$
Crope de cecina	\$
Crope de champignones	\$
Crope de pollo	\$
Crope mixto	\$
Espiragos gratinados	\$
Ensalada Casa de Fernando	\$
Ensalada mixta	\$
Ensalada de palmito y aguacate	\$
Fajita ahumada	\$
Festada de champignones	\$
Mojitos al horno	\$

Sopas y cremas

Sopa de cebollas gratinada	\$
Crema de camarones	\$
Crema de champignones	\$
Crema de tomate	\$
Consomé natural	\$
Consomé a la reina	\$
Consomé con pollo	\$

Preferimos



Diners Club
El mejor en México



Pescados y mariscos

<i>Camarones al ajillo</i>	3
<i>Camarones apanados</i>	3
<i>Camarones a la plancha</i>	3
<i>Bocheta de camarones</i>	3
<i>Corvina a la plancha</i>	3
<i>Corvina con almendras</i>	3
<i>Corvina Casa de Fernando</i>	3
<i>Corvina apanada</i>	3
<i>Langostinos a la plancha</i>	3
<i>Langostinos al coque</i>	3
<i>Langostinos al ajillo</i>	3
<i>Toncha a la plancha</i>	3
<i>Toncha con almendras</i>	3
<i>Toncha con alcaparros</i>	3
<i>Toncha al ajillo</i>	3
<i>Toncha cellera</i>	3



Carnes

<i>Solomillo al horno (men. (porciones))</i>	§
<i>Steak pinaceta negra</i>	§
<i>Steak de la casa, salsa de mostaza</i>	§
<i>Fillet Mignon</i>	§
<i>Chateaubriand con champiñones</i>	§
<i>Lomo fino al vino</i>	§
<i>Molallones al vapor</i>	§
<i>Pallares de lomo al jerez</i>	§
<i>Lomo a la plancha</i>	§
<i>Entrecôte a la plancha</i>	§
<i>Entrecôte Casa de Fernando</i>	§
<i>Chuletón de verde B.B.Q.</i>	§
<i>Brochetas de lomo fino</i>	§
<i>Lomo Cocido a Pilón</i>	§
<i>Lomo fino apunado</i>	§
<i>Filoteo de pollo a la plancha</i>	§
<i>Filoteo de pollo con sauce</i>	§
<i>Pollo al horno</i>	§
<i>Pollo con champiñones</i>	§
<i>Spaghetto de la casa</i>	§
<i>Spaghetto a la Provençal</i>	§
<i>Tortura de peiza en la noche</i>	§



Postres

<i>Banana Split</i>	\$
<i>Banana flambrada</i>	\$
<i>Copa Casa de Fernando</i>	\$
<i>Copa Primavera</i>	\$
<i>Helados varios sabores</i>	\$
<i>Crêpe de la casa</i>	\$
<i>Crêpe de frutas</i>	\$
<i>Crêpe de nueces</i>	\$
<i>Crêpe Tiramisù (mín. 2 personas)</i>	\$
<i>Tiramisù al jugo</i>	\$
<i>Peach Melba</i>	\$
<i>Fruta de la estación (porción)</i>	\$
<i>Mousse de chocolate</i>	\$
<i>Tiramisù</i>	\$

Bebidas calientes

<i>Tea coffee</i>	\$
<i>Tè</i>	\$
<i>Agua aromática</i>	\$
<i>Cafè</i>	\$
<i>Cafè espresso</i>	\$
<i>Capuchino</i>	\$
<i>Capuchino de Fernando</i>	\$

Preferencia



Diners Club

the world's first



Bebidas y refrescos

<i>Jarra de sangría</i>	₪
<i>Medio jarra de sangría</i>	₪
<i>Jugos de frutas</i>	₪
<i>Limonada</i>	₪
<i>Cerveza Milano</i>	₪
<i>Cerveza Club</i>	₪
<i>Cerveza importada</i>	₪
<i>Sarsas</i>	₪
<i>Agua mineral</i>	₪
<i>Vinos varios (Carta de vinos disponible)</i>	

Bar y licores

<i>Amarolto con jugo de naranja</i>	₪
<i>Bloody Mary</i>	₪
<i>Brandy Alexander</i>	₪
<i>Campari</i>	₪
<i>Cuba Libre</i>	₪
<i>Caipiri</i>	₪
<i>Dry Martini</i>	₪
<i>Tequila Margarita</i>	₪
<i>Tequila Sunrise</i>	₪
<i>Pina Colada</i>	₪
<i>Risco Sour</i>	₪
<i>Vodka con jugo de naranja</i>	₪
<i>Tom Collins</i>	₪
<i>Whisky Sour</i>	₪
<i>Bajalicos varios</i>	₪

Preferimos

Diners Club
The world's most widely accepted card

Elaborado por: Fernando Erazo.

Diseño: Eva Perón.

ANEXO C

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA							
Millones de sucres de 1975							
Ramas de actividad \	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Años							
CIU CN	(p)	(p)	(p)	(p)	(p)	(p)	(prev)
1. AGRICULTURA CAZA Y PESCA	37.033	38.334	39.887	39.342	38.828	36.771	37.695
(01) Banano, café, cacao	5.379	5.618	6.156	5.578	5.762	5.803	5.949
(02) Otras producciones agrícolas	12.166	12.647	12.886	12.694	12.921	12.956	13.215
(03) Producción animal	11.108	11.361	11.645	11.841	11.643	12.089	12.337
(04) Silvicultura, tala y corta	2.258	2.332	2.447	2.451	2.401	2.498	2.563
(05) Pesca y caza	6.122	6.376	6.753	6.778	6.101	3.425	3.631
2. PETROLEO Y MINAS	31.348	30.756	31.824	30.788	30.893	32.373	34.626
2A PETROLEO	29.727	29.096	30.106	29.037	29.203	30.649	32.867
(06) Petróleo crudo y gas natural	37.191	36.965	37.593	36.36	36.149	38.671	40.954
(07) Refinación de petróleo	-7.464	-7.869	-7.487	-7.323	-6.946	-8.022	-8.087
2B (08) OTRAS MINAS	1.621	1.66	1.718	1.751	1.69	1.724	1.759
3. INDUSTRIAS							
MANUFACTURERAS	32.794	33.885	35.082	35.239	32.698	34.399	35.546
3.1 PRODUCTOS ALIMENTICIOS	10.708	11.04	11.237	11.547	11.412	11.54	11.838
(09) Carnes y pescado elaborado	2.068	2.119	2.211	2.23	2.042	1.607	1.669
(10) Cereales y panadería	1.745	1.799	1.865	1.884	1.915	2.097	2.151
(11) Azúcar	770	820	728	870	931	1.091	1.137
(12) Alimentos diversos	2.894	2.984	3.064	3.093	3	3.047	3.143
(13) Bebidas	2.846	2.928	2.984	3.069	3.132	3.262	3.297
(14) Tabaco elaborado	385	390	385	401	392	436	441
3.2 (15) TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR	6.741	6.934	7.287	7.1	6.536	6.964	7.261
3.3 (16) MADERA	1.697	1.748	1.804	1.78	1.759	1.847	1.902
3.4 (17) PAPEL E IMPRENTAS	2.888	2.972	3.093	3.064	3.035	3.022	3.099
3.5 (18) QUIMICA Y DEL CAUCHO	2.361	2.443	2.516	2.578	2.216	2.366	2.436
3.6-3.7 (19) MINERALES BASICOS, METALICOS Y NO METALICOS	4.241	4.442	4.633	4.604	4.415	5.198	5.364
3.8 (20) MAQUINARIA, EQUIPO Y MATERIAL DE TRANSPORTE	2.203	2.291	2.423	2.403	1.861	1.791	1.921
3.9 (21) OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1.955	2.015	2.089	2.163	1.864	1.671	1.725
4. (22) ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	2.956	3.038	3.11	3.176	3.325	3.496	3.577
5. (23) CONSTRUCCION Y OBRAS PUBLICAS	5.225	5.356	5.505	5.837	5.371	5.572	6.1
6. COMERCIO Y HOTELES	31.679	33.067	34.147	34.459	30.304	31.734	32.745
(24) Comercio	28.291	29.551	30.52	30.784	26.922	28.318	29.231
(30) Hoteles, bares y restaurantes	3.388	3.516	3.627	3.675	3.382	3.416	3.514
7. TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	19.313	19.909	20.677	21.003	19.149	19.99	20.53
(25) Transporte	13.148	13.54	14.039	14.236	12.926	13.644	14.009
(26) Comunicaciones	6.165	6.369	6.638	6.767	6.223	6.346	6.521
8. ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS-BIENES INMUEBLES	25.467	26.648	27.28	27.202	25.638	25.138	25.708
(27) Servicios financieros	7.75	8.429	8.432	8.083	6.961	6.375	6.576
(28) Alquiler de vivienda	10.345	10.565	10.84	11.089	11.157	11.189	11.354
(29) Servicios prestados a las empresas	7.372	7.654	8.008	8.03	7.52	7.574	7.778
9. (31) SERVICIOS A LOS HOGARES	11.785	12.032	12.358	12.631	10.988	11.003	11.233
SERVICIOS BANCARIOS IMPUTADOS	-9.118	-9.988	-10.311	-9.634	-7.816	-7.036	-7.238
SUBTOTAL INDUSTRIAS	188.462	193.037	199.559	200.043	189.378	193.44	200.522
SUBTOTAL OTROS PRODUCTORES	16.497	16.378	16.423	16.482	13.757	13.484	13.698
(32) Servicios gubernamentales	15.579	15.435	15.459	15.508	12.863	12.596	12.792
(33) Servicio doméstico	918	943	964	974	894	888	906
TOTAL V A B (pp)	204.959	209.415	215.982	216.525	203.135	206.924	214.22
SUBTOTAL OTROS ELEMENTOS DEL P I B	10.115	9.92	10.767	11.153	7.995	9.132	9.671
PRODUCTO INTERNO BRUTO (pc)	215.074	219.335	226.749	227.678	211.13	216.056	223.891
(pp) precios al productor							
(pc) precios al comprador							

Última actualización 02/04/2001

Por Patricio Almeida

Información del Banco Central del Ecuador. www.bce.fin.ec/indicadores/previsiones/pe01106/htm

ANEXO D

UBICACIÓN DEL TURISMO EN LA ECONOMÍA 1.996-2.000 EN MILLONES DE DÓLARES

1.996

PETRÓLEO CRUDO	BANANO Y PLÁTANO	CAMARÓN	TURISMO	DERIVADOS DE PETRÓLEO	OTROS ELAB. PROD. MAR
1.520,8	972,8	822,9	261	255,2	149,8

1.997

PETRÓLEO CRUDO	BANANO Y PLÁTANO	CAMARÓN	TURISMO	OTROS ELAB. PROD. MAR	DERIVADOS DE PETRÓLEO
*1.404,3	*1.326,9	*872,8	290	*179,6	*145,7

1.998

BANANO Y PLÁTANO	CAMARÓN	PETRÓLEO CRUDO	TURISMO	OTROS ELAB. PROD. MAR	DERIVADOS DE PETRÓLEO
1.070,0	*853,0	*791,2	289	*251,2	*144,6

1.999

PETRÓLEO CRUDO	BANANO	CAMARÓN	TURISMO	OTROS ELAB. PROD. MAR	DERIVADOS DE PETRÓLEO
1.194,22	952,66	591,17	343	254,3	167,37

2.000

PETRÓLEO CRUDO	BANANO	TURISMO	DERIVADOS DE PETRÓLEO	CAMARÓN	OTROS ELAB. PROD. MAR
2144,01	820,69	402	298,39	273,57	224,77

Elaboración: División Estadística del Ministerio de Turismo

Fuente: Ecuador-Principales indicadores turísticos del Ecuador CETUR. Del 1.996 hasta 2.000.

ANEXO E

SIERRA NORTE

Está conformada por las provincias de: Carchi, Imbabura, y Pichincha.

El Carchi es la provincia fronteriza con Colombia al norte del Ecuador, al este con la provincia de Sucumbios, al sur con la de Imbabura y al oeste con la de Esmeraldas. Su capital es Tulcán, su superficie es de 23.605 Km² y comprende los cantones de Tulcán, Espejo, Montúfar, Mira y Bolívar. Es eminentemente montañosa, con cordilleras de Chiltazón y Ostiones, los páramos de El Angel, la hoya del Chota y parte de la del Carchi. El pico más alto es el de Chiles (4.720 m.).

En su capital se encuentra el Cementerio de Tulcán llamado "Escultura Verde" por las formas que le han dado a los cipreses con figuras precolombinas, forma parte del patrimonio cultural de Ecuador. Hacia el sur está la ciudad de San Gabriel, punto de partida hacia otros atractivos cercanos como: la Gruta de la Paz, en cuyo interior existe una Capilla donde se venera a la Virgen María; al este se encuentra el Bosque de los Arrayanes, con árboles de tronco rojizo, espeso follaje en cuyas ramas crecen musgos, orquídeas de varias clases; y al occidente la Cascada de Paluz.

Otros atractivos del Carchi son los Baños de Tufiño, sitio conocido como "Aguas Hediondas" por su alto contenido de azufre; las Lagunas Verdes de coloración verde-turquesa ubicado en las estribaciones del Volcán Chiles; la Reserva Forestal Etnia-Awa, constituida por una área de bosque natural con flora y fauna variada. Su principal río es el Chota, que en su trayecto cambia de nombre por Mira y desemboca en el Pacífico. Con clima frío de páramo en la hoya, cuenta con una zona cálida en el valle del Chota. Economía basada en cultivos poco mecanizados de cereales y, sobre todo, papas; cría de ganado vacuno y ovino y en una industria manipuladora de derivados agropecuarios (alimentos, textiles). Posee minerales metálicos y no metálicos. En sus bosques destacan el cedro, el eucalipto y el pino. Con una mínima industria, el comercio se realiza principalmente con Colombia.

Imbabura, ubicada al norte de la Sierra, limita con la provincia de Carchi al norte, la de Sucumbios al este, la de Pichincha al sur y la de Esmeraldas al oeste. Su capital, Ibarra, se encuentra a 2.200 m. de altitud; Imbabura tiene una superficie de 4.559 Km². Comprende los cantones de Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra, Pimampiro, Otavalo y San Miguel de Urququí.

Se encuentra en su mayor parte en plena zona andina, entre la cordillera Occidental y Oriental. Hacia la costa, los ramales transversales de las cordilleras de Chilluri, Lachas y Toisán, y hacia el Oriente, las de Angochagua y Pimampiro. La cumbre más alta es la del Cotacachi (4.939 m.).

Imbabura provincia de Los Lagos se encuentra la etnia otavaleña, conocida nacional e internacional por sus tejidos elaborados a mano, que son comercializados en la feria del Sábado. En el mes de Junio celebran las fiestas folclóricas tradicionales de San Juan, en honor a las cosechas. A pocos

kilómetros al norte de Otavalo está Cotacachi cuya población se caracteriza por su habilidad en el trabajo del cuero, teniendo como joya la Laguna de Cuicocha, aquí el turista podrá saborear de la carne colorada y la chicha de jora. Otros sitios de gran atractivo son: Atuntaqui, conocida por su manufactura textil; San Antonio de Ibarra, famosa por sus esculturas talladas en madera. Además las lagunas de: San Pablo, de Mojanda y de Yaguarcocha que cuenta con un moderno autódromo.

Básicamente agrícolas, sus principales productos son maíz y frijol seco, caña de azúcar y cabuya. Es importante su cabaña vacuna. En las zonas bajas, la vegetación es de estepas herbáceas, y en las altas hay prados naturales. Los principales productos manufactureros son los textiles, los alimentarios y de bebidas y el cuero, el turismo es un recurso fundamental para esta provincia, especialmente en Otavalo y Cotacachi.

La Provincia de Pichincha limita al norte con las provincias de Esmeraldas e Imbabura, al este con las de Sucumbios y Napo, al sur con las de Cotopaxi, Los Ríos y Guayas, y al oeste con la de Manabí. Su capital es Quito, que se encuentra a 2810 m. de altitud. La superficie de Pichincha es de 12.914 Km². Los cantones principales son Quito, Cayambe, Mejía, Pedro Moncayo, Rumiñahui, Santo Domingo, San Miguel de los Bancos y Pedro Vicente Maldonado.

Posee un relieve con dos zonas diferenciadas: al este, un área dominada por los Andes orientales y occidentales: al oeste, un área perteneciente a la región de la Costa y penetrada por ramificaciones subandinas. El Cayambe, con 5.790 m. es el pico más alto. Los ríos más destacados son el Guayllabamba, el Blanco, el Pita, el Pisque y el San Pedro, todos de la cuenca del Pacífico. Posee un clima variable con la altura, desde el tropical hasta el templado interandino. Su vegetación es selvática al oeste y de estepa en la montaña.

El Centro Histórico, en reconocimiento a su riqueza artística y arquitectónica, fue declarada por la UNESCO "Patrimonio Cultural de la Humanidad" en 1978. Una de las construcciones más bellas, no solo del Ecuador sino, de América es la Iglesia de La Compañía de Jesús, de estilo barroco y con una decoración en la que se utilizó una tonelada de oro; su retablo barroco contiene obras de artistas de la Escuela Quiteña, su fachada fue labrada en piedra de origen volcánico donde se destacan las columnas salomónicas que flanquean su entrada.

Se distinguen también otras iglesias y conventos como: San Francisco denominado "El Escorial de los Andes", junto a ella se encuentra la capilla de Cantuña que guarda verdaderas joyas escultóricas siendo denominada "La Capilla Sixtina del Arte Quiteño"; la Merced cuyo claustro es muy llamativo por la fuente octogonal coronada con una estatua de Neptuno; San Agustín con hermosos lienzos de Miguel de Santiago, la Sala Capitular destaca por el artesonado y la sillería; Santo Domingo donde sobresale la Capilla del Rosario y el Museo Padre Bedón en el interior del convento. Llaman mucho la atención La Catedral, El Sagrario, San Diego y la capilla de la Basílica, en las que se aprecian esculturas y pinturas coloniales pertenecientes a la "Escuela Quiteña", integrada por artistas nativos.

La calle de la Ronda, la más antigua de la ciudad, con sus paredes blancas, techos de tejas rojas, verjas de hierro, patios floridos, con fuentes y sólidas puertas de madera. Todo este conjunto arquitectónico puede ser observado desde el Panecillo, pequeño cerro coronado por una imponente escultura de la Virgen de Quito.

El centro tiene diversos museos como: Arte Colonial, Arte e Historia "Alberto Mena Caamaño", Casa de Sucre, Templo de la Patria, Museo Jacinto Jijón de la Pontificia Universidad Católica. Otros sitios de interés para el visitante en la ciudad son: Guápulo, el Teatro Sucre, el Observatorio Astronómico en el Parque La Alameda, El Parque El Ejido, el Palacio Legislativo, Parque La Carolina, Palacio de Gobierno y el Palacio Arzobispal.

En el área periférica de la capital, uno de los sitios más importantes es el Monumento en la Mitad del Mundo, lugar por donde atraviesa el paralelo 0 ó Línea Ecuatorial, en el interior del Monumento se encuentra el Museo Etnográfico, y junto la ciudad Mitad del Mundo, una maqueta de Quito Colonial, el Observatorio Astronómico y el Stand de Francia. A pocos kilómetros del monumento se puede visitar el cráter inactivo del Pululahua, un verdadero santuario de especies vegetales, el área protegida de Nono, Tandayapa, Mindo, que son ricas en flora y fauna. Al Norte de Quito se encuentra Calderón, conocida por la elaboración de figuras de masa de pan.

Otros sitios de esta provincia muy interesantes que merecen ser visitados son la población y nevado Cayambe, Machachi, las Fuentes Termales de Tesalia, y la ciudad de Santo Domingo de los Colorados en donde se localiza la comunidad de los Tsáchilas o Colorados, muy llamativos por sus típicas indumentarias y la coloración roja de su cabellera.

A pocos minutos de Quito se encuentra el Bosque Protector del Pasochoa, cruzado por senderos ecológicos que pueden recorrerse con guías especializados a través de su vegetación primaria.

Su economía está basada en la producción de cereales, legumbres y frutales en las zonas templadas; caña de azúcar, café, arroz, plátanos y palma africana en las tropicales. Existe además una buena producción de frutas de clima templado como chirimoyas, granadilla, mandarinas, aguacates, etc. Es el primer productor ecuatoriano de trigo y maíz tierno (choclo). Importantes centros de abastecimiento lechero son los valles de Cayambe y Machachi, donde predomina la cría del ganado vacuno y ovino. Su riqueza forestal se encuentra principalmente en la parte occidental, entre los Bancos, Puerto Quito y Santo Domingo de los Colorados, con maderas como copal, caucho, balsa y laurel.

Su principal producción mineral está compuesta por caolines, sílice, feldespato y arcilla; además, dispone de canteras de lastre, arena, ripio, polvo de piedra, molones, etc.

Fuente: www.ecuatravel.8m.com/provincias.htm,
www.ecuatravel.8m.com/carchi.htm, www.ecuatravel.8m.com/pichincha.htm,
www.ecuatravel.8m.com/imbabura.htm

ANEXO F

SECTORES PROPICIOS PARA LA INVERSIÓN EXTRANJERA

- Sector Turismo
- Sector Minero
- Sector Pesquero y Acuicultura
- Sector Florícola
- Zonas Francas y Maquila
- Sector Forestal e Industria de la Madera

a) Sector Turismo

Por su ventajosa ubicación geográfica, la diversidad de sus paisajes naturales y la pluricultura de sus pueblos, Ecuador ofrece enormes posibilidades para el desarrollo de la actividad turística.

El inventario de las zonas de interés potencial para el turismo es enorme y aún son muchos los lugares que para su próxima explotación esperan la presencia de inversionistas con sus interesantes proyectos.

El turismo es una de las actividades prioritarias para el desarrollo nacional, por lo que la Ley de Fomento Turístico concede importantes estímulos de carácter tributarios a la inversión nacional y extranjera, además de las seguridades contempladas en la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones y a las condiciones de equidad que señala la legislación vigente.

En la actualidad la corriente turística extranjera es de más de medio millón de personas.

En términos monetarios, el turismo receptivo en 1996 alcanzó a 300 millones de dólares.

b) Sector Minero

Es una excelente alternativa de inversión rentable, pues la riqueza minera ofrece perspectivas de explotación a gran escala y a largo plazo, es una variedad de minerales metálicos y no metálicos. A lo largo de los ramales de la Cordillera de los Andes.

Las políticas sectoriales de fomento productivo, las de promoción de la inversión extranjera directa y de fomento de las exportaciones, constituyen los instrumentos fundamentales del desarrollo nacional, bajo claras e inamovibles normas legales que garantizan el respeto a la propiedad privada, a la propiedad intelectual y a las condiciones contractuales con los inversionistas extranjeros.

En el potencial mineralógico detectado destaca al oro, plata, hierro, cobre, plomo, zinc y manganeso y en los no metálicos a depósitos importantes de calizas, arcillas, yeso, sílice, fosfatos, piedra pómez, etc.

El potencial en polimetálicos ofrece perspectivas para mineralización de hierro, titanio y platino asociados con rocas ultrabásicas, cobre y molibdeno, polimetálicos filonianos de plomo, zinc, cobre, plata y oro.

El marco legal está diseñado para ofrecer importantes estímulos para la inversión nacional y extranjera, a los procesos de tecnología y brinda las garantías necesarias a los agentes económicos interesados en desarrollar el sector.

Cualquier persona natural o jurídica, nacional o extranjera está facultada para realizar libremente labores de prospección bajo el régimen de concesiones en todo el territorio nacional, siempre que se cumpla con lo establecido como requisitos en la Ley y bajo la consideración de que todas los minerales existentes en el territorio nacional, pertenecen al Estado, cualquiera sea su origen, forma, estado físico o ubicación. Adicionalmente se debe considerar la obligación de realizar estudios sobre impacto ambiental de la actividad minera y de asegurar el empleo de personal ecuatoriano en una proporción no menor al 80% de las necesidades.

c) Sector Pesquero y Acuícola

En el Ecuador, como país ribereño del Pacífico, la actividad pesquera es fundamental para la alimentación, empleo y exportación.

La actividad pesquera esta presente a lo largo de toda la costa del país. Los puertos pesqueros se ubican especialmente en la zona del Golfo de Guayaquil, Península de Santa Elena, y en las provincias de Manabí y Esmeraldas.

Las estimaciones sobre los potenciales anuales aprovechables, señalan 110.000 TM para pesca de túnidos, 600.000 TM para pelágicos costeros pequeños, 60.000 TM para pesca demersal y pelágicos grandes y 7.500 TM para camarón. A esto hay que agregar la pesca de moluscos y otros crustáceos orientados al consumo interno.

La acuicultura en el Ecuador está orientada básicamente a la maricultura del camarón, donde actualmente existen 178.000 Has. dedicadas a esta actividad.

La producción camaronera del cultivo supera las 135.000 TM anuales. Existen además 150 piscinas para la cría de truchas, más de 50 criaderos de chame, bocachico y carpa, 15 criaderos de ranas, 50 criaderos de langosta de agua dulce y 20 criaderos de tilapia roja.

El Ecuador cuenta con 173 plantas procesadoras industriales de productos del mar, que producen congelados, enlatados, harina y aceite de pescado.

En 1996 un total de 140 empresas desarrollan la actividad de comercio exterior, movilizand o alrededor de 343.000 TM, entre camarón congelado, harina de pescado, pescado congelado y conservas de atún.

d) Sector Florícola

La floricultura de exportación en el Ecuador se inicia en 1980 y adquiere un permanente y rápido crecimiento. Para 1.998 existe, aproximadamente, un total de 2.250 Has de invernaderos en producción, con más de 120 millones de dólares de exportación a Estados Unidos, Europa, Sud América y Asia.

La inversión extranjera y nacional está presente en el sector y ha fomentado el desarrollo de óptimas variedades.

Más de 20.328 trabajadores han encontrado empleo directo, permanente y bien remunerado en esta actividad y más del doble en forma inmediata.

e) Zonas Francas y Maquila

La Ley de Zonas Francas vigente favorece la instalación en el país de este tipo de recintos orientados a albergar industrias de exportación.

El régimen legal vigente concede beneficios tributarios a los inversionistas nacionales y extranjeros que decidan participar en el desarrollo de las zonas francas, así como para las empresas que se vayan a instalar en las mismas.

f) Sector Forestal y de la Industria de la Madera

Aproximadamente el 45% del territorio nacional, 12 millones de hectáreas, constituye el área forestal del país, pudiendo ser expandida en 2.6 millones de Has. adicionales con técnicas adecuadas de agroforestación.

La mayor parte (11.5 millones de Has) son bosques nativos ubicados en su mayor porcentaje en la Amazonía (80%), una tercera parte de los bosques naturales están declarados como zonas protegidas.

Las plantaciones forestales alcanzan actualmente a más de 100.000 Has., formadas principalmente por eucalipto y pino en menor proporción y otras especies nativas y exóticas, se localizan en mayor proporción en la Región Interandina entre 800 y 3.800 m.s.n.m. La Provincia del Cotopaxi es la más favorecida con 18% del área plantada. En la costa ecuatoriana unas 8.500 Has están sembradas de ochroma y caucho.

En la zona tropical se destaca plantaciones de laurel, pachaco y teca, especies muy demandadas en los mercados internacionales y por la industria nacional.

La superficie reforestada en el país supera las 90.000 Has. Un total de 282 proyectos de desarrollo se trabajan dentro de las 18 áreas naturales protegidas.

Aún es poco significativo el monto de exportación de madera en el contexto de las exportaciones totales, pero ofrece importantes perspectivas en el futuro.

Las actividades de producción, transformación, comercialización están bajo el régimen de propiedad privada abierta a la inversión foránea.

Los objetivos de la política forestal apuntan a combatir y detener la deforestación y degradación de la riqueza forestal y hacer uso apropiado de los recursos forestales.

Por otra parte se espera consolidar y ampliar la frontera forestal; trabajar progresivamente en las áreas deforestadas, degradadas o sin uso adecuado del suelo; desarrollar la exportación y promover el desarrollo forestal industrial y ejecutar un proceso de ordenamiento territorial para la conservación de los recursos naturales renovables.

Fuente: Programa de Promoción de Inversiones MICIP-CAF

www.corpei.org/ingles/inversiones/sectores/index.htm

ANEXO G

MODELO DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DEL RESTAURANTE "CASA DE FERNANDO"



CASA DE FERNANDO

En el afán de satisfacer sus necesidades y servicios hemos pensado que nos ayudaría llenando el siguiente cuestionario:

1. ¿Ha visitado usted anteriormente el restaurante?

SI NO

2. ¿El momento de tomar su orden, la persona lo ayudó a decidir su pedido?

SI NO

3. ¿La recomendación realizada llenó sus expectativas?

SI NO

4. ¿De los platos que usted (es) ha (n) escogido, estuvieron todos a su agrado?

SI NO NO TODOS

5. La atención por parte del personal fue:

EXCELENTE MUY BUENA BUENA MALA

6. ¿Cómo se enteró de los servicios que brindaba el restaurante?

7. ¿La presentación del restaurante le parece agradable y con un ambiente acogedor?

SI NO

8. Los precios comparado con lo que usted recibe le parecen:

MUY ALTOS ALTOS MODERADOS BAJOS

9. ¿Recomendaría usted a otras personas (familiares o amigos) para que visiten el restaurante?

SI NO

10. El servicio fue:

RÁPIDO MODERADO LENTO

11. ¿El tiempo para servir su comida considera usted que es prudente?

SI NO

12. ¿Le gustaría que el menú se incremente?

SI NO

13. Enumere qué productos.

14. APRECIACIÓN EN GENERAL:

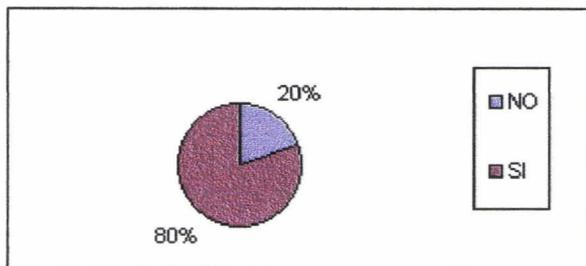
	LOCAL	COMIDA	SERVICIOS	PRECIOS
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MUY BUENO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUENO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MALO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUGERENCIAS:

TABULACIÓN

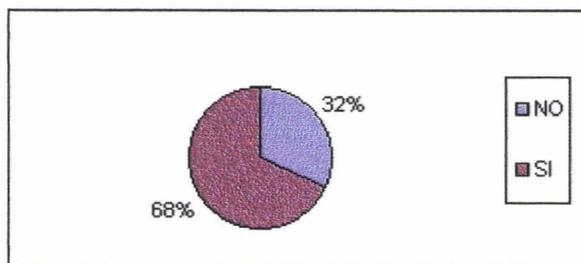
1. ¿Ha visitado usted anteriormente el restaurante?

NO	0.20
SI	0.80
	1.00



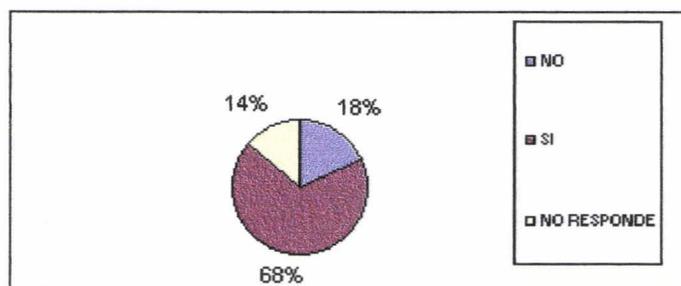
2. ¿El momento de tomar su orden, la persona lo ayudó a decidir su pedido?

NO	0.32
SI	0.68
	1.00



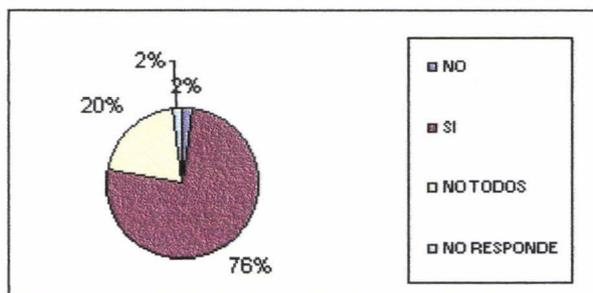
3. ¿La recomendación realizada llenó sus expectativas?

NO	0.18
SI	0.68
NO RESPONDE	0.14
	1.00



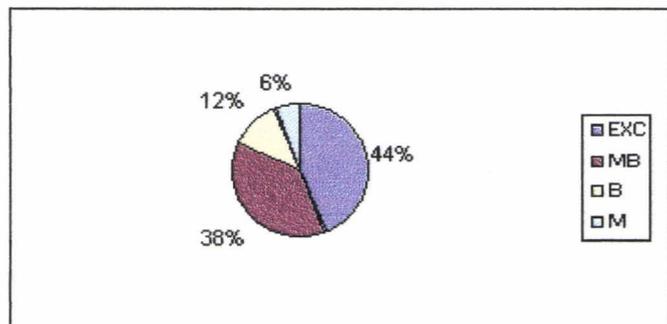
4. ¿De los platos que usted (es) ha (n) escogido, estuvieron todos a su agrado?

NO	0.02
SI	0.76
NO TODOS	0.2
NO RESPONDE	0.02
	1.00



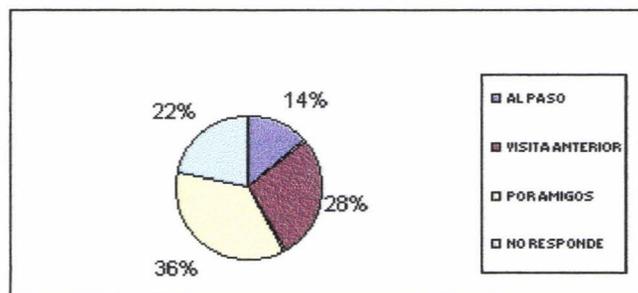
5. La atención por parte del personal fue:

EXCELENTE	0.44
MUY BUENO	0.38
BUENO	0.12
MALO	0.06
	1.00



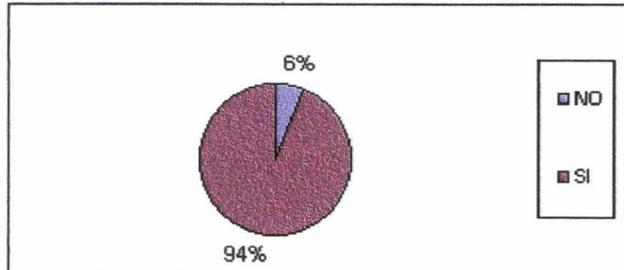
6. ¿Cómo se enteró de los servicios que brindaba el restaurante?

AL PASO	0.14
VISITA ANTERIOR	0.28
POR AMIGOS	0.36
NO RESPONDE	0.22
	1.00



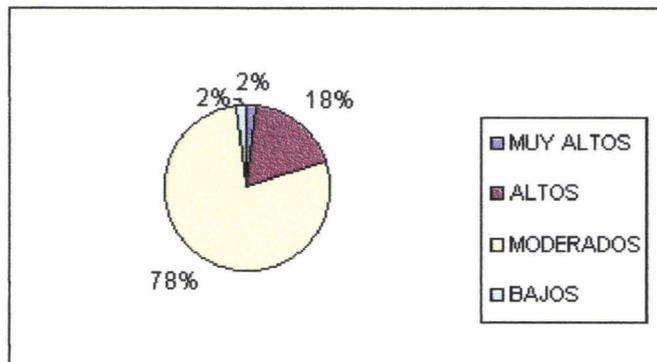
7. ¿La presentación del restaurante le parece agradable y con un ambiente acogedor?

NO	0.06
SI	0.94
	1.00



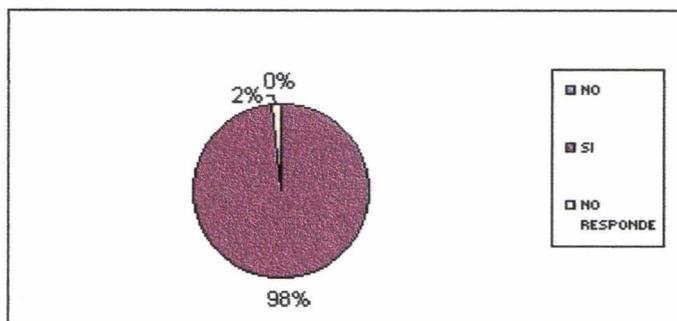
8. Los precios comparado con lo que usted recibe le parecen:

MUY ALTOS	0.02
ALTOS	0.18
MODERADOS	0.78
BAJOS	0.02
	1.00



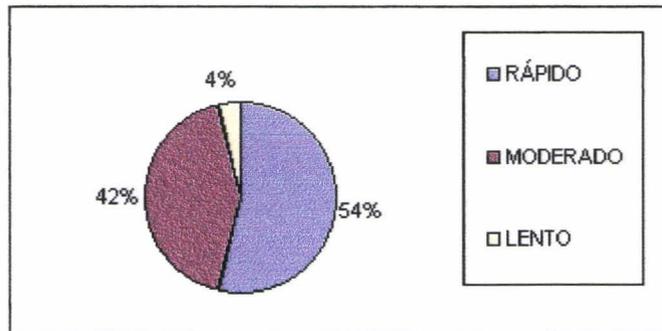
9. ¿Recomendaría usted a otras personas (familiares o amigos) para que visiten el restaurante?

NO	
SI	0.98
NO RESPONDE	0.02
	0.98



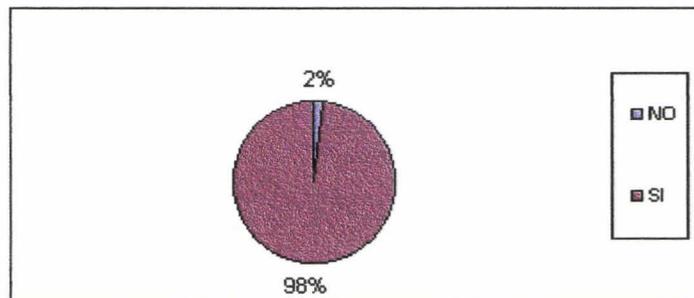
10. El servicio fue:

RÁPIDO	0.54
MODERADO	0.42
LENTO	0.04
	1.00



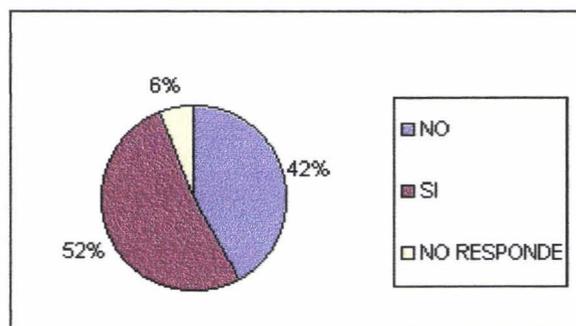
11. ¿El tiempo para servir su comida considera usted que es prudente?

NO	0.02
SI	0.98
	1.00



12. ¿Le gustaría que el menú se incremente?

NO	0.42
SI	0.52
NO RESPONDE	0.06
	1.00

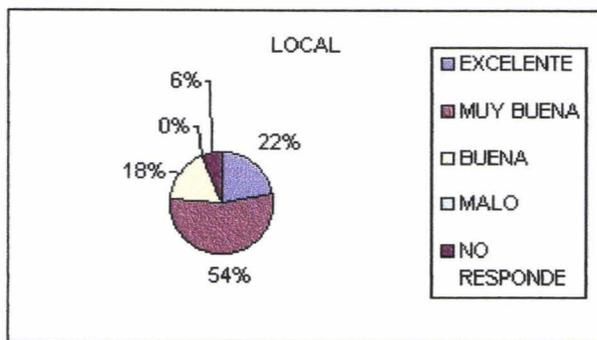


13. Enumere qué productos.
Entre los platos que numeraron se encuentran:

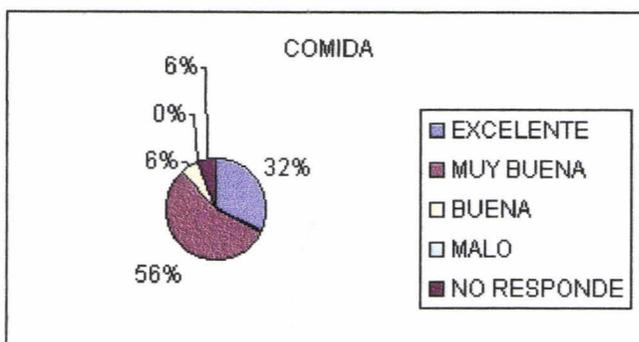
- comida típica
- comida mexicana
- mayor surtido en mariscos
- mayor selección en vinos
- mayor número de sopas
- mayor platos de pasta y su variedad
- pavo

14. APRECIACIÓN EN GENERAL:

LOCAL	
EXCELENTE	0.22
MUY BUENA	0.54
BUENA	0.18
MALO	0
NO RESPONDE	0.06
	1.00

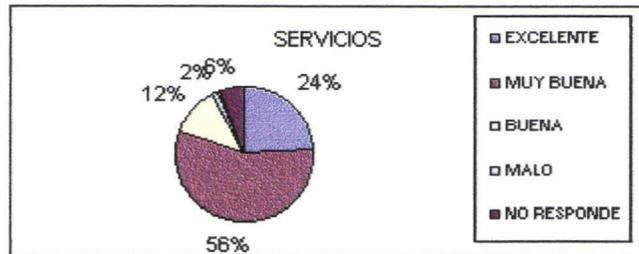


COMIDA	
EXCELENTE	0.32
MUY BUENA	0.56
BUENA	0.06
MALO	0
NO RESPONDE	0.06
	1.00



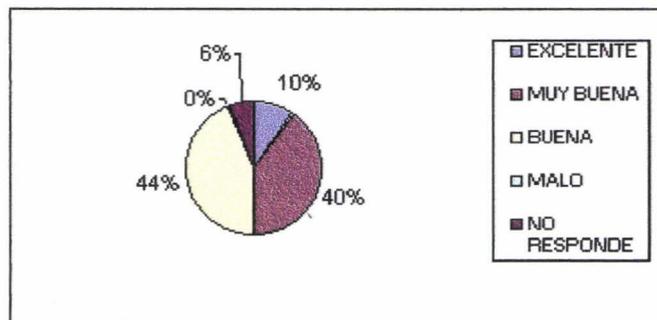
SERVICIOS

EXCELENTE	0.24
MUY BUENA	0.56
BUENA	0.12
MALO	0.02
NO RESPONDE	0.06
	1.00



PRECIOS

EXCELENTE	0.10
MUY BUENA	0.40
BUENA	0.44
MALO	0.00
NO RESPONDE	0.06
	1.00



SUGERENCIAS:

Dentro de las sugerencias que hicieron los clientes están:

- Renovación de cubiertos.
- Incrementar con el servicio de desayunos.
- Separación del área de fumadores y no fumadores.
- Sistema de ventilación.
- Mejor atención por parte de los salones en rapidez y menor presión el momento de elegir el menú.
- Implementar equipos de comunicación en la cocina de manera que no se tenga que oír lo que piden hasta el salón.
- Mejor atención en el término de la carne.

- Mejorar la decoración de las instalaciones.
- Mejorar en todo sentido de manera que pueda llegar a la calidad total.

CONCLUSIONES

El número de encuestas que se realizaron en el restaurant "Casa de Fernando" fueron cincuenta, cantidad que se la considera suficiente para poder tener una idea de la apreciación de los clientes sobre los servicios que está brindando el restaurante y poder sacar conclusiones. La investigación de campo fueron los días: 27, 29 y 30 de mayo del 2.001, (día feriado y ordinarios).

De estas encuestas realizadas en el restaurante se puede concluir que las personas que acuden al mismo en un 80% son clientes y el 20% visitó la primera vez.

El momento que los tomaron la orden el personal en la mayoría de los casos si los ayudó, sin embargo se debe tomar en cuenta que muchos de los clientes ya saben lo que quieren. Por esta razón no pidieron ninguna sugerencia. Para aquellas personas que sí pidieron ayuda el momento de tomarles la orden, sus expectativas si fueron satisfechas.

Es importante señalar que de todos los platos que se sirvieron el 76% estuvieron al gusto de los clientes y solamente el 2% no estuvo a su agrado. El 20% respondió que no todos estaban a su agrado.

En lo referente al servicio del personal se encuentran entre excelente (44%) y muy buena (38%). De esto se debe tomar en cuenta que el 27 de mayo fue feriado y se atendió a 160 personas, situación que puede demorar el buen servicio que se brinde al cliente. Solamente el 6% respondió que el servicio estaba malo y el 12% bueno. Esto nos confirma que se debe crear mayor concientización en los saloneros que el cliente es lo primero y se lo debe tratar bien.

En vista de que el restaurante no ha realizado publicidad, la forma cómo se han enterado de los servicios que presta se encuentra distribuida, teniendo un mayor porcentaje la información por amigos (36%), visita anterior (28%) y aquellas personas que van de paso (14%), el porcentaje restante (22%) no responde a esta pregunta.

Se puede ver que la mayoría de las personas (94%) piensan que el restaurante cuenta con un ambiente agradable y acogedor.

Algo muy importante son los precios. En este caso la pregunta se enfocó a ver si el precio está acorde con lo que el cliente está recibiendo y cuál es la percepción de los mismos. Esta pregunta confirma lo anteriormente dicho que el restaurante brinda precios competitivos, puesto que el 76% respondió que los precios frente a lo que reciben son moderados (comparado con otros restaurantes de la zona). Y solamente el 18% piensa que son altos.

Además podemos confirmar que la publicidad que tiene el restaurante es de boca a boca por parte de los clientes, esto en vista de que el 98% respondió que sí recomendaría a otras personas para que visiten y el 2% no respondió.

Es una ventaja la rapidez del servicio con la que cuenta el restaurante, lo cual se debe mantener y no desmejorar. Solamente el 4% opina que el mismo es lento, el 42% opina que está moderado y el 54% piensa que es rápido. Además esto se complementa con la pregunta siguiente donde el 98% opina que el tiempo para servir la comida es prudente.

Otro punto importante que el restaurante debe tomar en cuenta, es sobre el incrementar platos en su carta, puesto que el 52% piensa que sí debería incrementarlo y el 42% opina que no, que es suficiente con lo que cuenta. (En la parte superior pregunta #13 se menciona los productos que se deberían incrementarse).

En lo referente a la apreciación en general tenemos: la mayoría opina que las instalaciones, la comida y el servicio son muy buenos, y los precios buenos. Teniendo en esta parte una distorsión, en vista de que la pregunta #8 confirma que los clientes están de acuerdo con los precios que tiene el restaurante. Por lo que se puede concluir que los precios son aceptables para el segmento al que se enfoca.

Elaborado por: Evelyn Armas.

Fuente: Encuestas realizadas en el restaurant "Casa de Fernando" los días 27, 29 y 30 de mayo del 2.00.1

ANEXO H

CASA DE FERNANDO

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

2.000

Para realizar el estado de resultados presupuestado se ha tomado como base el estado de resultados mensual del 2.000. En base a esos valores se ha incrementado en ventas un porcentaje variable de acuerdo a como se ha previsto la situación económica del país. En lo referente al costo de ventas se ha tomado que el personal de las ventas constituye el 15% en el primer mes y el 10% en los siguientes, las materias primas el 50% y los CIF el 6%. De los gastos administrativos el personal representa entre el 8% y 11%, los gastos varios el 0.5%.

En lo referente a los gastos financieros se tomado como base una disminución de \$25 mensuales, que constituye el valor aproximado de los intereses. Como gasto bancario se ha tomado \$50 para cada mes.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS NETAS													
VENTAS													
Ventas Generales	6,089.48	9,691.60	11,802.50	9,768.66	13,549.07	13,226.11	13,062.01	13,518.25	12,215.16	13,972.59	14,822.20	17,944.00	149,661.63
TOTAL VENTAS NETAS	6,089.48	9,691.60	11,802.50	9,768.66	13,549.07	13,226.11	13,062.01	13,518.25	12,215.16	13,972.59	14,822.20	17,944.00	149,661.63
(-) COSTO DE VENTAS													
COSTOS DE PRODUCCION - VENTAS													
Personal	913.42	969.16	1,180.25	976.87	1,354.91	1,322.61	1,306.20	1,351.83	1,221.52	1,397.26	1,482.22	1,794.40	15,270.64
Materias Primas	3,044.74	4,845.80	5,901.25	4,884.33	6,774.53	6,613.05	6,531.00	6,759.13	6,107.58	6,986.30	7,411.10	8,972.00	74,830.82
Costos Indirectos de Fabricación	1,739.37	1,955.50	2,082.15	1,960.12	2,186.94	2,167.57	2,157.72	2,185.10	2,106.91	2,212.36	2,263.33	2,450.64	25,467.70
TOTAL COSTO DE VENTAS	-5,697.53	-7,770.45	-9,163.65	-7,821.32	-10,316.38	-10,103.23	-9,994.92	-10,296.05	-9,436.01	-10,595.91	-11,156.65	-13,217.04	-115,569.15
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	391.95	1,921.14	2,638.85	1,947.34	3,232.68	3,122.88	3,067.08	3,222.21	2,779.16	3,376.68	3,665.55	4,726.96	34,092.48
(-) GASTOS OPERACIONALES													
GASTOS VENTA - ADMINISTRATIVOS													
Personal	1,096.11	1,014.71	1,062.23	1,074.55	1,083.93	1,058.09	1,044.96	1,081.46	1,465.82	1,117.81	1,185.78	1,435.52	13,720.95
Varios	30.45	48.46	59.01	48.84	67.75	66.13	65.31	67.59	61.08	69.86	74.11	89.72	748.31
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-1,126.55	-1,063.17	-1,121.24	-1,123.40	-1,151.67	-1,124.22	-1,110.27	-1,149.05	-1,526.90	-1,187.67	-1,259.89	-1,525.24	-14,469.26
UTILIDAD OPERACIONAL	-734.60	857.97	1,517.61	823.95	2,081.01	1,998.66	1,956.81	2,073.15	1,252.26	2,189.01	2,405.66	3,201.72	19,623.22
+/-) OTROS INGRESOS / OTROS GASTOS													
OTROS INGRESOS													
Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS - BANCARIOS													
Gastos Financieros	750.00	725.00	700.00	675.00	650.00	625.00	600.00	575.00	550.00	525.00	500.00	475.00	7,350.00
Gastos Bancarios	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
GASTOS FINANCIEROS - BANCARIOS	-800.00	-775.00	-750.00	-725.00	-700.00	-675.00	-650.00	-625.00	-600.00	-575.00	-550.00	-525.00	-7,950.00
IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES													
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	200.00	-	-	-	200.00
Multas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros no Operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-200.00	-	-	-	-200.00
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	-800.00	-775.00	-750.00	-725.00	-700.00	-675.00	-650.00	-625.00	-800.00	-575.00	-550.00	-525.00	-8,150.00
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS	-1,534.60	82.97	767.61	98.95	1,381.01	1,323.66	1,306.81	1,448.15	452.26	1,614.01	1,855.66	2,676.72	11,473.22
IMPUESTO A LA RENTA													1,068.30
UTILIDAD DEL PERIODO													10,404.92

NOTA: Para el cálculo del impuesto a la renta se realizó conforme el art. 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Como es de conocimiento general el impuesto a la renta se paga al finalizar un periodo contable, el ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1o. de enero al 31 de diciembre.

Tomado de la página web del Servicio de Rentas Internas: www.sri.gov.ec/html/titulo_1_renta_1.html

Para el cálculo del valor del impuesto a la renta, se utilizó la tabla que se encuentra en el Procedimiento Tributario en el Ecuador, Dr. Carlos Velasco Garcés, Segunda Edición, Ecuador, 2.000, Pudeleco Editores, página 42.05, 42.06.

Elaborado por: Ing. Com. Galo Valencia
Contador del restaurant "Casa de Fernando".

ANEXO I

CASA DE FERNANDO
FLUJO DE CAJA
2.000

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS NETAS													
VENTAS													
Ventas Generales	6,089.48	9,691.60	11,802.50	9,768.66	13,549.07	13,226.11	13,062.01	13,518.25	12,215.16	13,972.59	14,822.20	17,944.00	149,661.63
TOTAL VENTAS NETAS	6,089.48	9,691.60	11,802.50	9,768.66	13,549.07	13,226.11	13,062.01	13,518.25	12,215.16	13,972.59	14,822.20	17,944.00	149,661.63
(-) COSTO DE VENTAS													
COSTOS DE PRODUCCION - VENTAS													
Personal	913.42	969.16	1,180.25	976.87	1,354.91	1,322.61	1,306.20	1,351.83	1,221.52	1,397.26	1,482.22	1,794.40	15,270.64
Materias Primas	3,044.74	4,845.80	5,901.25	4,884.33	6,774.53	6,613.05	6,531.00	6,759.13	6,107.58	6,986.30	7,411.10	8,972.00	74,830.82
Costos Indirectos de Fabricación	1,739.37	1,955.50	2,082.15	1,960.12	2,186.94	2,167.57	2,157.72	2,185.10	2,106.91	2,212.36	2,263.33	2,450.64	25,467.70
TOTAL COSTO DE VENTAS	-5,697.53	-7,770.45	-9,163.65	-7,821.32	-10,316.38	-10,103.23	-9,994.92	-10,296.05	-9,436.01	-10,595.91	-11,156.65	-13,217.04	-115,569.15
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	391.95	1,921.14	2,638.85	1,947.34	3,232.68	3,122.88	3,067.08	3,222.21	2,779.16	3,376.68	3,665.55	4,726.96	34,092.48
(-) GASTOS OPERACIONALES													
GASTOS VENTA - ADMINISTRATIVOS													
Personal	1,096.11	1,014.71	1,062.23	1,074.55	1,083.93	1,058.09	1,044.96	1,081.46	1,465.82	1,117.81	1,185.78	1,435.52	13,720.95
Varios	30.45	48.46	59.01	48.84	67.75	66.13	65.31	67.59	61.08	69.86	74.11	89.72	748.31
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-1,126.55	-1,063.17	-1,121.24	-1,123.40	-1,151.67	-1,124.22	-1,110.27	-1,149.05	-1,526.90	-1,187.67	-1,259.89	-1,525.24	-14,469.26
UTILIDAD OPERACIONAL	-734.60	857.97	1,517.61	823.95	2,081.01	1,998.66	1,956.81	2,073.15	1,252.26	2,189.01	2,405.66	3,201.72	19,623.22
+/(-) OTROS INGRESOS / OTROS GASTOS													
OTROS INGRESOS													
Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS - BANCARIOS													
Gastos Financieros	750.00	725.00	700.00	675.00	650.00	625.00	600.00	575.00	550.00	525.00	500.00	475.00	7,350.00
Gastos Bancarios	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
GASTOS FINANCIEROS - BANCARIOS	-800.00	-775.00	-750.00	-725.00	-700.00	-675.00	-650.00	-625.00	-600.00	-575.00	-550.00	-525.00	-7,950.00
IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES													
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	200.00	-	-	-	200.00
Multas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros no Operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-200.00	-	-	-	-200.00
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	-800.00	-775.00	-750.00	-725.00	-700.00	-675.00	-650.00	-625.00	-800.00	-575.00	-550.00	-525.00	-8,150.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-1,534.60	82.97	767.61	98.95	1,381.01	1,323.66	1,306.81	1,448.15	452.26	1,614.01	1,855.66	2,676.72	11,473.22
(-) IMPUESTO A LA RENTA	-142.89	7.73	71.47	9.21	128.59	123.25	121.68	134.84	42.11	150.29	172.79	249.24	-1,068.30
UTILIDAD NETA	-1,391.71	75.25	696.14	89.73	1,252.42	1,200.41	1,185.13	1,313.31	410.15	1,463.73	1,682.87	2,427.48	10,404.91
+ Depreciaciones	1,464.24	1,464.24	1,464.24	1,464.24	1,464.24	1,464.24	1,464.24	1,541.31	1,618.38	1,695.44	1,695.44	1,695.44	18,495.72
(-) Inversiones	-	-	-	-	-	-3,000.00	-3,000.00	-3,000.00	-	-	-3,000.00	-3,000.00	-15,000.00
(-) Abonos Capital - Interes	-225.00	-250.00	-275.00	-300.00	-325.00	-350.00	-375.00	-400.00	-425.00	-450.00	-475.00	-500.00	-4,350.00
FLUJO DE CAJA	-152.47	1,289.49	1,885.38	1,253.98	2,391.67	-685.35	-725.63	-545.38	1,603.52	2,709.17	-96.68	622.92	9,550.63
Saldo Inicial de Caja	-1,200.00	-1,352.47	-62.98	1,822.41	3,076.39	5,468.05	4,782.71	4,057.08	3,511.70	5,115.23	7,824.39	7,727.71	-1,200.00
FLUJO NETO DE CAJA	-1,352.47	-62.98	1,822.41	3,076.39	5,468.05	4,782.71	4,057.08	3,511.70	5,115.23	7,824.39	7,727.71	8,350.63	8,350.63

ANEXO J

Integrantes de la Industria y su Categoría

PROVINCIA DE PICHINCHA

Alangasí

- Centro Recreacional Mirasierra. Primera.
- Restaurante Muckis. Primera.
- Restaurante Posada del Sol. Primera.
- Restaurante María Isabel. Segunda.

Amaguaña

- Restaurante El Viejo Roble. Lujo.

Cayambe

- Hostería Cabañas de Nápoles. Primera.
- Hostería Guachalá. Primera.
- Hostería Jatun Huasi. Primera.
- Hostería Shungo Huasi. Segunda.
- Hostería Mitad del Mundo. Segunda.
- Restaurant Casa de Fernando. Segunda.
- Restaurante Latitud 00. Segunda.

Checa

- Restaurante L' Marmite. Primera.

Conocoto

- Hostería Castillo del Valle. Primera.
- La Armenia Country Club. Lujo.

Cumbayá

- Hostería Brandenburg. Primera.
- Restaurante El Establo de Alejo. Primera.
- Restaurante Pizza Hut. Primera.
- Restaurante Pizzería El Hornero. Primera.
- Restaurante CH Farina. Segunda.
- Restaurante Pollo Horneado Stav. Segunda.
- Restaurante Rosti Pollos Lai Lai. Segunda.

Guayllabamba

- Hostería Guayllabamba. Primera.
- Hostería JR. Primera.
- Hostería María José. Segunda.
- Centro Recreacional Quinta Colón. Primera.
- Restaurante Estadero Guayllabamba. Primera.
- Restaurante El Fogón de Leña. Segunda.
- Restaurante El Típico Locro. Segunda.
- Restaurante Riobambeñito. Segunda.

Tupigachi

- Hostería Hacienda San Luis. Primera.

Sangolquí

- Restaurante Las Magnolias del Carmen. Lujo.
- Hostería la Carriona. Primera.
- Hostería Mansión Samzara. Primera.
- Hostería Sommergarden. Primera.

San Rafael

- Centro Recreacional San Germán. Primera.
- Restaurante Casa Guillo. Primera.
- Restaurante Las Guitarras. Primera.
- Restaurante CH Farina. Primera.
- Restaurante El Hornero. Primera.
- Restaurante Pizza Hut. Primera.
- Restaurante China Town. Segunda.
- Restaurante País Paisa. Segunda.

Tumbaco

- Hostería Pucará. Primera.
- Restaurante Ciervo del Valle. Primera.
- Restaurante Dulce Carbón. Primera.
- Restaurante El Laberinto. Primera.
- Restaurante Alta Mar. Segunda.
- Restaurante Chozón de Taita Pedro. Segunda.
- L' Urlo Ristorante Italiano. Segunda.
- Restaurante San Isidro. Segunda.
- Restaurante El Tambo. Segunda.
- Restaurante Tutti Pizza. Segunda.

Machachi

- Restaurante Mesón de Ávila. Primera.
- Restaurante El Café de la Vaca. Segunda.
- Restaurante Paradero El Portón. Segunda.

Nono

- Hostería San Jorge. Primera.

Pedro Vicente Maldonado

- Hostería Rabis. Segunda.

Pifo

- Restaurante Casa Vieja. Lujo.
- Restaurante Los Hornitos. Segunda.

Puembo

- Hostería San José. Primera.
- Restaurante El Parador de Puembo. Segunda.

San Antonio

- Hostería Alemana. Segunda.
- Restaurante El Cráter Nebbia. Lujo.
- Restaurante Equinoccio. Lujo.
- Restaurante Calima. Primera.
- Restaurante Cochapamba 2. Primera.
- Restaurante El Cabuyo. Segunda.
- Restaurante West. Segunda.
- Restaurante Yaraví. Segunda.

Tambillo

- Restaurante El Viejo Rosal. Primera.
- Restaurante Pic Nic. Segunda.

Tandapi

- Restaurante Bellavista. Segunda.

Yaruquí

- Hostería El prado. Primera.

Santo Domingo de los Colorados

- Hotel Don Kléber. Primera.
- Hotel El Marqués. Primera.
- Hotel Tropical Inn. Primera.
- Hotel Zaracay. Primera.
- Hotel El Colorado. Segunda.
- Hotel Diana Real. Segunda.
- Hotel Ejecutivo #2. Segunda.
- Hotel Sheraton. Segunda.
- Hotel Toachi. Segunda.
- Hostería Los Colorados. Primera.
- Hostería La Hacienda. Primera.
- Hostería Mi Cuchito. Primera.
- Hostería Valle Hermoso. Primera.
- Restaurante CH Farina. Primera.
- Restaurante Nuevo Miravalle. Primera.
- Restaurante D' Marco. Segunda.
- Restaurante Elite. Segunda.
- Restaurante French Burguer. Segunda.
- Restaurante Parrilladas Argentinas. Segunda.
- Restaurante Parrilladas Barbacoa. Segunda.
- Restaurante Parrilladas Che Luis. Segunda.
- Restaurante Parrilladas El Gaucho. Segunda.
- Restaurante Parrilladas Richard. Segunda.
- Restaurante Pollos Gus. Segunda.
- Restaurante Respopeye #1. Segunda.

Alluriquín

- Hostería Tinalandia. Primera.
- Hostería Florida. Segunda.

Mindo

- Hostería El Carmelo de Mindo. Primera.
- Hostería Bijao. Segunda.

Puerto Quito

- Restaurante. Loro Verde. Segunda.

Quito

- Restaurante Jardín Ávalon. Lujo.
- Restaurante Casavie. Lujo
- Restaurante Fuji. Lujo.

- Restaurante Lafite. Lujo.
- Restaurante La Querencia. Lujo.
- Restaurante Rincón de Francia. Lujo.
- Restaurante Rincón la Ronda. Lujo.
- Restaurante San Telmo. Lujo.
- Restaurante Shorton Grill Steak House. Lujo.
- Restaurante Tee Off Club. Lujo.
- Restaurante. TGFrídays. Lujo.
- Restaurante El Toro Partido. Lujo.
- Restaurante Valdore. Lujo.
- Restaurante Los Adobes de Barlovento. Primera.
- Restaurante Aero Deli. Primera.
- Restaurante Amadeus Pub. Primera.
- Restaurante American Deli. Primera.
- Restaurante Bambú Bar. Primera.
- Restaurante Barlovento. Primera.
- Restaurante La Belle Epoque. Primera.
- Restaurante Bentley's. Primera.
- Restaurante La Briciola. Primera.
- Restaurante Buena Vista. Primera.
- Restaurante Buffalo's Grill. Primera.
- Restaurante Burger King. Primera.
- Restaurante Calicanto. Primera.
- Restaurante Cantagallo. Primera.
- Restaurante Casa de mi Abuela. Primera.
- Restaurante Casa Tosi. Primera.
- Restaurante Ceviches de la Rumiñahui. Primera.
- Restaurante CH Farina. Primera.
- Restaurante Chang Self Service. Primera.
- Restaurante Chifa China. Primera.
- Restaurante El Chisme. Primera.
- Restaurante Chifa Mayflower. Primera.
- Restaurante La Choza. Primera.
- Restaurante Churrasquería Tropeiro. Primera.
- Restaurante Cocina de Kristy. Primera.
- Restaurante Cocina del Monasterio. Primera.
- Restaurante Cocina Vasca. Primera.
- Restaurante Columbus Steak House. Primera.
- Restaurante Comidas & Comidas. Primera.
- Restaurante Comidas Americanas. Primera.
- Restaurante la Creperie de Simón. Primera.
- Restaurante Corrientes 3-4-8. Primera.
- Restaurante Crepes & Waffles. Primera.
- Restaurante Cuba Libre. Primera.
- Restaurante La Cueva del Oso. Primera.
- Restaurante Delmonicos. Primera.

- Restaurante Mi Cocina. Primera.
- Restaurante Pacífico China. Primera.
- Restaurante La Paella Valenciana. Primera.
- Restaurante Pajonal. Primera.
- Restaurante Parrilladas Malambo. Primera.
- Restaurante Pataco's. Primera.
- Restaurante Pavarotti. Primera.
- Restaurante Pekín. Primera.
- Restaurante Pescara. Primera.
- Restaurante Pim's. Primera.
- Restaurante Pizza Hut. Primera.
- Restaurante Pizzería El Hornero. Primera.
- Restaurante Pollo Pico Loco. Primera.
- Restaurante Pollos Yuhoo. Primera.
- Restaurante El Portón. Primera.
- Restaurante Puerto Canoas. Primera.
- Restaurante Raclette. Primera.
- Restaurante Rapa Nui. Primera.
- Restaurante Rincón de Gaucho. Primera.
- Ristorante Luki. Primera.
- Restaurante Sacramento. Primera.
- Restaurante Sake. Primera.

- Restaurante Dino's. Primera.
- Restaurante Dragón Dorado. Primera.
- Restaurante Esconoida Bar y Grill. Primera.
- Restaurante La Estación de la Papa. Primera.
- Restaurante Esteban Grill Steak House. Primera.
- Restaurante La Fonda del Cuervo Primera.
- Restaurante La Fortuna. Primera.
- Restaurante Golf & Coindorgolf. Primera.
- Restaurante El Gondolero. Primera.
- Restaurante Gran Nei Tou. Primera.
- Restaurante Hansa Krug.
- Restaurante Happy Panda. Primera.
- Restaurante Hou Wah. Primera.
- Restaurante Il Grillo Pizzería Bar. Primera.
- Restaurante Kenny Rogers Roasters. Primera.
- Restaurante Kentucky Fried Chicken. Primera.
- Restaurante King Chicken Colonial. Primera.
- Restaurante Le Chalet. Primera.
- Restaurante Le Toucan. Primera.
- Restaurante Licon Comida Típica. Primera.
- Restaurante Mágico Oriental. Primera.
- Restaurante Manolos Churrería. Primera.
- Restaurante Mc. Donalds. Primera.
- Restaurante Mesón de San Isidro. Primera.
- Restaurante Mi Cocina. Primera.
- Restaurante Pacífico China. Primera.
- Restaurante La Paella Valenciana. Primera.
- Restaurante Pajonal. Primera.
- Restaurante Parrilladas Malambo. Primera.
- Restaurante Pataco's. Primera.
- Restaurante Pavarotti. Primera.
- Restaurante Pekín. Primera.
- Restaurante Pescara. Primera.
- Restaurante Pim's. Primera.
- Restaurante Pizza Hut. Primera.
- Restaurante Pizzería El Hornero. Primera.
- Restaurante Pollo Pico Loco. Primera.
- Restaurante Pollos Yuhoo. Primera.
- Restaurante El Portón. Primera.
- Restaurante Puerto Canoas. Primera.
- Restaurante Raclette. Primera.
- Restaurante Rapa Nui. Primera.
- Restaurante Rincón de Gaucho. Primera.
- Ristorante Luki. Primera.
- Restaurante Sacramento. Primera.
- Restaurante Sake. Primera.

- Restaurante Charlotte. Segunda.
- Restaurante CH Farina. Segunda.
- Restaurante Las Delicias de Boris. Segunda.
- Restaurante Divercom. Segunda.
- Restaurante Kentucky Fried Chicken. Segunda.
- Restaurante D' Pub. Segunda.
- Restaurante Mac Pollo. Segunda.
- Restaurante Mágico Oriental. Segunda.
- Restaurante Mesón Colonial. Segunda.
- Restaurante Mr. Peters. Segunda.
- Restaurante Pollos Gus. Segunda.
- Restaurante 7-45 Café Bar. Segunda.
- Restaurante La Trattoria Rusticana. Segunda.

La Carolina

Hostería Marthy Zu. Segunda.

Urcuquí

- Hostería La Castilla. Primera
- Hostería San Francisco. Primera.

Ambuquí

- Hostería Palmira. Primera.
- Hostería Aruba. Segunda.
- Hostería El Edén del Valle. Segunda.
- Hostería El Oasis. Segunda.
- Hostería Tierra del Sol. Segunda.

Natabuela

- Hostería Natabuela. Primera.
- Restaurante El Jardín . Primera.

Cotacachi

- Hostería La Banda. Primera.
- Hostería La Mirage. Primera.
- Hostería el Mesón de las Flores. Primera.

Otavalo

- Hotel El Indio Inn. Primera.
- Hotel El Coraza. Segunda.
- Hotel Otavalo. Segunda.
- Hotel Yamor Continental. Segunda.

- Restaurante El Mesón Español. Segunda.
- Restaurante Mesón Puerta de Hierro. Segunda.
- Restaurante Pizza del Horno. Segunda.
- Restaurante Oh Que Bueno. Segunda.
- Restaurante Parrilladas La Chimenea. Segunda.
- Restaurante Pasta e Pasta Italian. Segunda.
- Restaurante Pizza S.A. Segunda.
- Restaurante Pizzería El Hornero. Segunda.
- Restaurante Pollo Supremo. Segunda.
- Restaurante Pollo Yuhoo. Segunda.
- Restaurante Portugal. Segunda.
- Restaurante Posada México. Segunda.
- Restaurante Presto Pollo. Segunda.
- Restaurante Pueblito Paisa. Segunda.
- Restaurante Puerta de Alcalá. Segunda.
- Restaurante Las Redes. Segunda.
- Restaurante Rincón de Sicilia. Segunda.
- Restaurante Rincón del Sabor. Segunda.
- Restaurante Rincón Esmeraldas. Segunda.
- Restaurante Rincón Manabita. Segunda.
- Restaurante Rincón Oriental. Segunda.
- Restaurante Rosa Mexicano. Segunda.
- Restaurante Stop. Segunda.
- Restaurante Su Ceviche. Segunda.
- Restaurante La Taberna Quiteña. Segunda.
- Restaurante Tacos Mexicanos Martita. Segunda.
- Restaurante Taj Mahal. Segunda.
- Restaurante Tango. Segunda.
- Restaurante Tex Mex. Segunda.
- Restaurante Texas Chicken. Segunda.
- Restaurante The Magic Bean. Segunda.
- Restaurante La Torre Plaza. Segunda.
- Restaurante Tropical Chicken. Segunda.
- Restaurante Varadero de Cuba. Segunda.
- Restaurante Vegetariano El Maple. Segunda.
- Restaurante La Vasija de Barro. Segunda.
- Restaurante Walliserhof. Segunda.
- Restaurante El Zingaro. Segunda.
- Hotel Akros. Lujo
- Hotel Alameda Real. Lujo.
- Hotel Colón Internacional. Lujo.
- Hotel Crowne Plaza. Lujo.
- Hotel Radisson. Lujo.
- Swissotel Quito. Lujo.
- Hotel Alejandro. Primera.
- Hotel Ambassador. Primera.

- Hotel Auca Continental. Primera.
- Hotel Chalet Suisse. Primera.
- Hotel Dann Internacional. Primera.
- Hotel Dan Carlton Quito. Primera.
- Hotel Embassy. Primera.
- Hotel Inca Imperial. Primera.
- Hotel Quito. Primera.
- Hotel Real Audiencia. Primera.
- Hotel Reina Isabel. Primera.
- Hotel República. Primera.
- Hotel Río Amazonas Internacional. Primera.
- Hotel Saint. Primera.
- Hotel Santa María. Primera.
- Hotel Savoy Inn. Primera.
- Hotel Sebastián. Primera.
- Hotel Seis de Diciembre. Primera.
- Hotel Tambo Real. Primera.
- Hotel Zumag. Primera.
- Hotel Cumandá. Segunda.
- Hotel Dinastía. Segunda.
- Grand hotel. Segunda.
- Hotel Internacional Plaza del Teatro. Segunda.
- Hotel Majestic. Segunda.
- Hotel Quito Palace. Segunda.
- Hotel Santa Clara Internacional. Segunda.
- Hotel Viena Internacional. Segunda.

PROVINCIA DE IMBABURA

Ibarra

- Hotel Ajaví. Primera.
- Hotel La Giralda. Primera.
- Hotel Imperio del Sol. Primera.
- Hotel Montecarlo. Primera.
- Hotel Turismo Internacional. Primera.
- Hotel La Casona de los Lagos. Segunda.
- Hotel Conquistador. Segunda.
- Hostería Chorlaví. Primera.
- Hostería El Prado. Primera.
- Hostería Rancho de Carolina. Primera.
- Hostería Rancho Totoral. Primera.
- Hostería San Agustín. Segunda.
- Hostería San Alfonso de Moras. Segunda.
- Restaurante Los Arrieros. Segunda.
- Restaurante Los Ceviches de la Rumiñahui. Segunda.
- Restaurante El Chaparral. Segunda.

- Restaurante Chifa Jao Fua. Segunda.
- Restaurante Chifa Joy Tim. Segunda.
- Restaurante Chifa Oriental. Segunda.
- Restaurante China Town. Segunda.
- Restaurante Chobbys. Segunda.
- Restaurante Coffe & Meal House.
- Restaurante Columbia. Segunda.
- Restaurante El Criollo. Segunda.
- Restaurante Dali. Segunda.
- Restaurante De Carlo's. Segunda.
- Restaurante Denis. Segunda.
- Restaurante Don Francisco. Segunda.
- Restaurante Don Pancho. Segunda.
- Restaurante El Escoses. Segunda.
- Restaurante Especialidades Criollas. Segunda.
- Restaurante Estancia de César. Segunda.
- Restaurante La Estancia del sabor. Segunda.
- Restaurante La Fonda del Churo. Segunda.
- Restaurante Forastero Norte. Segunda.
- Restaurante El Foro. Segunda.
- Restaurante La Frutería. Segunda.
- Restaurante La Fuente. Segunda.
- Restaurante Galeón de Bermuda. Segunda.
- Restaurante Grain de Café. Segunda.
- Restaurante Gran Ciudad de China. Segunda.
- Restaurante Gran Comida China. Segunda.
- Restaurante Guarida del Coyote. Segunda.
- Restaurante Pollos Gus. Segunda.
- Restaurante El Holandés Errante. Segunda.
- Restaurante Hong Tai. Segunda.
- Restaurante Hua Yuan. Segunda.
- Restaurante Hunters. Segunda.
- Restaurante IL Risotto. Segunda.
- Restaurante El Níspero. Segunda.
- Restaurante ILe de France. Segunda.
- Restaurante La Jaiba. Segunda.
- Restaurante Jimmy's. Segunda.
- Restaurante Joy Yon. Segunda.
- Restaurante Lai Lai. Segunda.
- Restaurante Le Arcate. Segunda.
- Restaurante Le Bistroganoff. Segunda.
- Restaurante Macondo. Segunda.
- Restaurante Marqués. Segunda.
- Restaurante Martín Fierro. Segunda.
- Restaurante Menestras del Negro. Segunda.
- Restaurante La Merluza. Segunda.

- Restaurante Spaguetti. Primera.
- Restaurante Sugerencias del Chef. Primera.
- Restaurante Swing. Primera.
- Restaurante Swisscorner. Primera.
- Restaurante La Taberna de las Tapas. Primera.
- Restaurante La Taberna de Piamonte. Primera.
- Restaurante Las Tablas. Primera.
- Restaurante La Tablita del Tártaro. Primera.
- Restaurante. Taco Bell. Primera.
- Restaurante San Antonio de Cabeza. Primera.
- Restaurante The Pancake House. Primera.
- Restaurante The Texas Ranch. Primera.
- Restaurante Toro Macho. Primera.
- Restaurante Los Troncos. Primera.
- Restaurante La Vieja Castilla. Primera.
- Restaurante La Viña. Primera.
- Restaurante Los Abanicos. Segunda.
- Restaurante Adams Ribs B.B.Q.. Segunda.
- Restaurante Alybesamonty. Segunda.
- Restaurante Ambateñita. Segunda.
- Restaurante Árbol de Oro. Segunda.
- Restaurante Bahía Mar. Segunda.
- Restaurante El Bodegón Pub Bar. Segunda.
- Restaurante La Bodeguita de Cuba. Segunda.
- Restaurante El Bracero. Segunda.
- Restaurante El Bracero Gaucho. Segunda.
- Restaurante Broster Chicken. Segunda.
- Restaurante Café Lautrec. Segunda.
- Restaurante Campero. Segunda.
- Restaurante Casa China. Segunda.
- Restaurante Casa de Asia. Segunda.
- Restaurante Casa de la Armonía. Segunda.
- Restaurante La Casa del Ajedrez. Segunda.
- Restaurante Casa del Cangrejo Criollo. Segunda.
- Restaurante La Casa del H.P. Colombiano. Segunda.
- Restaurante Casa Guang Zhou. Segunda.
- Restaurante Casa Hong Kong. Segunda.
- Restaurante Centro Español. Segunda.
- Restaurante El Ceviche. Segunda.
- Restaurante Cevichería Continental. Segunda.
- Restaurante Cevichería Las Palmeras. Segunda.
- Restaurante Ceviches de La Rumiñahui. Segunda.
- Restaurante Ceviches y Banderas de las Foch. Segunda.
- Restaurante Chifa Dragón de Oro. Segunda.
- Restaurante Chifa Ecuachifa. Segunda.
- Restaurante Chifa Gran Muralla. Segunda.

- Restaurante Native Café Net. Primera.
- Restaurante Hops. Segunda.
- Restaurante Pizza Siciliana. Segunda.
- Restaurante S.I.S.A. Segunda.

Quinchuquí

- Hostería Casa de Hacienda. Primera.

San Juan de Ilumán

- Hostería Hacienda Pinsaquí. Primera.

Mojandita de Curubí

- Hostería Casa Mojanda. Primera.
- Hostería la Luna de Mojanda. Segunda.

San Pablo

- Hostería Puerto Lago. Primera.
- Hostería Cabañas del Lago. Primera.
- Hostería Cusín. Primera.
- Hostería Jatuncocha. Primera.

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos de 1.999. Provincia de Pichincha e Imbabura. CETUR.

Pichincha-Quito, restaurantes, páginas: 1-7.

Pichincha-Quito, hoteles, página 1.

Pichincha-Cantones y Parroquias, páginas: 1-9.

Pichincha-Santo Domingo de los Colorados, página 1-5.

Imbabura, restaurantes, hoteles y hosterías, páginas: 1-10.

ANEXO K

LOGOTIPO MARCA PAÍS



Este es el logotipo "Marca País", en donde el nuevo sol del Ecuador simboliza las regiones del país con su riqueza natural y biológica representada por cuatro colores: amarillo, azul, rojo y verde, con una letra E en el centro.

La línea que divide al nombre "Ecuador" destaca la ubicación en el centro del mundo y los rayos del sol la proyección internacional del país.

El objetivo es la promoción y difusión del logotipo, en esto trabajará el Ministerio de Turismo.

Fuente: Revista Gestión #81 mes de marzo, Dinediciones, página 42.