



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD
CARRERA DE GASTRONOMÍA

MONOGRAFÍA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
GASTRONOMÍA Y SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

“Modelo de gestión organizacional, operativa y financiera para micro
emprendimientos gastronómicos en Cuenca”

DIRECTOR DE MONOGRAFÍA

Ing. Gustavo Iñiguez

AUTOR

Daniel Andrés Santos León

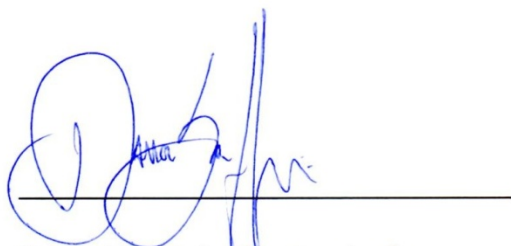
CUENCA – ECUADOR

JUNIO 2013

AUTORÍA

Yo, Daniel Andrés Santos León, autor de la monografía “Modelo de gestión organizacional, operativa y financiera para micro emprendimientos gastronómicos en Cuenca” reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciado en Gastronomía y Servicio de Alimentos y Bebidas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 10 de Junio de 2013



Daniel Andrés Santos León

C.I. 010581322-4

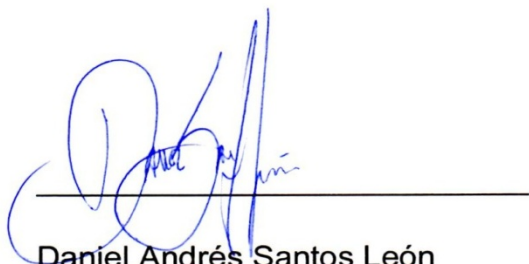


**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL,
OPERATIVA Y FINANCIERA PARA MICRO
EMPRESARIOS GASTRONÓMICOS EN CUENCA**



Yo, Daniel Andrés Santos León, autor de la monografía “Modelo de gestión organizacional, operativa y financiera para micro emprendimientos gastronómicos en Cuenca”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 10 de Junio de 2013



Daniel Andrés Santos León

C.I. 010581322-4

Índice

Dedicatoria	7
Agradecimientos	8
Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
Capítulo 1	
1. La Gastronomía	12
1.1 La gastronomía en la actualidad	14
1.2 Reseña histórica de la gastronomía en Cuenca	18
Capítulo 2	
2. El emprendimiento gastronómico	20
2.1 El emprendedor como empresario	21
2.2 Etapas de un micro emprendimiento gastronómico	23
2.2.1 Etapa 1: La idea	23
2.2.2 Etapa 2: La planificación	24
2.2.2.1 Equipo o sociedad	25
2.2.2.2 Inversión	27
2.2.2.3 Legalización	30
2.2.2.4 Plan de negocios	31
2.2.3 Etapa 3: La ejecución del proyecto	45
2.2.3.1 Organización e implementación	46
2.2.3.2 Pre-apertura	50
2.2.4 Etapa 4: La gestión diaria	52

Capítulo 3

3. Gestión gastronómica	53
3.1 Niveles de gestión	54
3.1.1 Gestión organizacional.....	54
3.1.2 Gestión operativa	58
3.1.3 Gestión financiera	60
3.2 Problemas de la gestión gastronómica	63

Capítulo 4

4. Metodología aplicada	69
-------------------------------	----

Capítulo 5

5. Planteamiento del problema	70
-------------------------------------	----

Capítulo 6

6. Modelo de gestión organizacional, operativa y financiera para micro empresarios gastronómicos en Cuenca	72
6.1 Componente organizacional	72
6.2 Componente operativo.....	88
6.3 Componente financiero	112
6.4 El éxito de las gestiones conjuntas	122
6.5 El sistema en acción	123
6.5.1 Caso NORI	124

Conclusiones	132
---------------------------	-----

Recomendaciones	134
------------------------------	-----

Bibliografía	136
---------------------------	-----

Anexos	139
Anexo 1	139
Anexo 2	142
Anexo 3	144
Anexo 4	145
Anexo 5	154
Índice de cuadros	157
Índice de gráficos	159
Índice de esquemas	161

Dedicatoria

La siguiente monografía está dedicada a mi madre que estuvo presente en todo el proceso de elaboración guiándome con sabios consejos.

A mi padre en honor a su gran esfuerzo por mejorar la calidad académica de educación que existe en nuestro país, y nunca dar un paso atrás.

A mis hermanos que han sido un gran ejemplo de dedicación y excelencia intelectual.

Y por último a todos los emprendedores que han dado hasta el último aliento para ver a sus empresas sobrevivir.

Agradecimientos

Agradezco de todo corazón a mi madre por ser quien mantuvo la calidad de esta investigación gracias a sus correcciones y recomendaciones.

A mi padre por proporcionarme todo el material bibliográfico, ya que sin él esta investigación no sería la misma.

Y por último a todos mis colegas gastronómicos y emprendedores por brindarme diversas visiones del mundo empresarial en la ciudad de Cuenca.

Resumen

La presente investigación propone un modelo de gestión organizacional, operativa y financiera que podrá ser utilizado por micro emprendimientos ubicados en la ciudad de Cuenca. Está basado en la sistematización de modelos utilizados por pequeñas y medianas empresas, proponiendo sistemas simplificados y adaptables que se han aplicado exitosamente en micro restaurantes.

Palabras Clave: Organización, operaciones, finanzas, emprendimientos, empresas, micro empresas, gastronomía, sistemas, procesos, restaurantes.

Abstract

This research proposes a model of organizational, operational and financial management that can be used for micro enterprises located in Cuenca city. It is based on the systematization of models used by small and medium enterprises, offering simplified and adaptable systems that have been successfully applied in micro restaurants.

Key Words: Organization, operations, finance, entrepreneurship, business, micro enterprises, gastronomy, systems, processes, restaurants.

Introducción

Los emprendimientos son un motor de la economía actual del Ecuador. Año tras año decenas de estudiantes egresan y se gradúan de las carreras de Gastronomía. Según nuestras encuestas realizadas el sesenta por ciento de ellos, cree ser capaz de administrar un restaurante, siendo la mitad quienes deciden incursionar en el mundo empresarial al abrir restaurantes o locales de servicio de alimentos y bebidas; se estima que solo una tercera parte logra triunfar o mantenerse.

El mundo empresarial en la actualidad es muy competitivo y representa muchos riesgos para los emprendedores novatos. ¿Qué es lo que los lleva al fracaso?

Dentro de esta monografía mediante la sistematización proponemos presentar un modelo de gestión que sea una guía para los micro empresarios. En él se presenta de una manera simplificada los tres componentes de gestión que debe mantener una empresa para garantizar la estabilidad, siendo los componentes claves a tratar, el organizacional, el operativo y el financiero.

Se ha utilizado como base el estudio del modelo de gestión aplicado en NORI sushi sama, no se ha incluido el nombre del restaurante en el título de la monografía ya que el autor pretende que sea un caso genérico de aplicación en emprendimientos restauranteros.

Dentro de la misma se enfatiza la importancia de la planificación que garantizará un correcto desempeño de sus empresas.

Capítulo 1

1. La Gastronomía

La gastronomía es conocida como el arte del buen comer (Comité Gastronómico, 528), es una ciencia que en las últimas décadas ha ganado alta importancia, no solo en la vida cotidiana sino en la industria tanto alimenticia como financiera ya que representa la relación del hombre con su alimentación, y el medio ambiente (es.scribd.com).

Como ciencia, la gastronomía se encuentra en un proceso evolutivo que se desarrolla a lo largo de nuestra historia. De tal forma que para poder identificar los logros que hemos alcanzado, debemos retomar paso a paso la evolución de la gastronomía a nivel mundial.

Hace 100.000 años (Lewin, 1), el instinto de supervivencia del hombre fue lo que obligó al ser humano a buscar los medios para alimentarse, ya sean de frutos, insectos, hierbas y animales, esto gracias a la imitación de otras especies (www.imchef.org). Esta imitación junto con la adaptación y los procesos evolutivos llevó a que se desarrolle las técnicas de caza, posteriormente perfeccionadas (Lewin, 1).

Combinando el descubrimiento del fuego, la necesidad de alimentación y la técnica de caza establecemos que éste sería el principio del proceso evolutivo de alimentación. A pesar que sucedió hace mucho tiempo, no se puede olvidar que fue el primer paso que desencadenaría toda la historia.

Muchos siglos después en la Edad Antigua, Occidente desarrolló la escritura, la arquitectura, la política y paralelamente la gastronomía (Fernández, 285-318), para

ese entonces a más de ser una necesidad, era ya un placer que va desde las mezclas de sabores hasta la innovación de nuevas técnicas de conservación.

La historia de la gastronomía establece que fue el Occidente quien empezó con el debut de los sabores y variedad de platos, mientras que Oriente se mantenía con una alimentación sencilla y práctica.

En la Edad Media empiezan a renovarse tradiciones alimenticias, (Gorn, 247) expandiéndose a nivel mundial y permitiendo el ingreso de nuevas costumbres y hábitos. Este cambio se radicaliza en la Edad Moderna, en donde la gastronomía alcanza un alto nivel.

Los gastrónomos memorizan esta etapa, ya que se caracteriza por la introducción del uso de los cubiertos en la mesa, gracias a Catalina de Medicis (Frieda, 53-56).

A pesar que actualmente se crítica los lujos que tenía la realeza en aquellos tiempos, no es sino gracias a ellos que la gastronomía pudo madurar y crecer. Eran los sirvientes quienes estaban a cargo de las preparaciones, ellos tenían que crear nuevos platos para la realeza, entonces, se experimentaba los sabores, colores, presentaciones e incluso la incorporación de nuevos productos.

Para ese entonces el Oriente (contra de su voluntad)¹ había abierto sus puertas para el comercio. Fue de vital importancia ya que globalizó las sociedades, las culturas y con ello la gastronomía que permanecía aislada en cada región.

Aunque se conozca a la revolución francesa como un conflicto político (www.eltelegrafo.com), colateralmente fue la responsable del auge de restaurantes; los cocineros de la realeza quedaron sin empleo y se vieron obligados a buscar maneras de sobrevivir en la sociedad. Pero no se debe

¹ En 1853 el comodoro estadounidense Mathew Perry, arribo a las costas de Japón armado con sus barcos y forzó a este a firmar un contrato de Comercio y "Amistad". (Maeda, 10)

malinterpretar esta información, ello no quiere decir que no existieran restaurantes antes, en Oriente los existían desde muchos siglos atrás. En esta época se observa el apogeo y realce del restaurante.

Francia fue el país que dio las pautas sobre de las normas gastronómicas que conocemos hoy. Aparecieron figuras que posicionaron la gastronomía como ningún país lo había hecho. Tenemos a Careme y Escoffier durante los siglos XVIII-XIX, quienes lograron convertir *la cocina tradicional*, en lo que ahora conocemos como *alta cocina* (www.imchef.org). Esto permitió a la gastronomía adquirir estándares de cultura y economía.

Con el pasar de los años, la **alta cocina** como exponente propagado a nivel mundial, consolida la necesidad de crear, innovar y mezclar sabores. La gastronomía de manera acelerada empezó a madurar y expandirse.

El proceso de preparar alimentos pasó de ser un entretenimiento para transformarse en un negocio rentable, que posteriormente se transformaría en industria.

1.1 La Gastronomía en la actualidad

Gracias a las escuelas y universidades culinarias que existen alrededor del mundo, se han perfeccionado los métodos de cocción, el realce de sabores y se ha experimentado las técnicas de decoración de una manera inimaginable. La gastronomía toma un nuevo significado: Para unos un hobby, para otros una necesidad y para la mayoría una profesión.

La globalización, en este aspecto permite que diferentes países y culturas intercambien conocimientos, logrando que la gastronomía sea conocida e influya en gastrónomos para la innovación de sus platos.

La cocina Francesa fue la madre de la gastronomía pero hoy, se pueden identificar centenares de nuevos estilos gastronómicos: Cocina italiana, hindú, china, mexicana, noruega, hasta tendencias contemporáneas como la cocina fusión, gourmet, evolución y molecular. Todas ellas (diferenciadas por sabores, técnicas y origen) representan las bases alimenticias que se manejan en todo el mundo. De éstas hay una que llamó la atención: La cocina molecular.

A pesar que este estilo existe desde décadas atrás, su difusión fue gracias al chef catalán Adriá Ferran, considerado como el más grande Chef de nuestros tiempos, quien revoluciona la cocina y cambia el significado de la alimentación.

No solo descarto los tradicionales e indiscutibles métodos de cocción, sino que incursionó y motivo a los cocineros a probar nuevas técnicas; sobre todo a asumir la innovación como elemento importante en la profesión.

Su visión fue un aliento para todos aquellos que se encontraban estancados en su quehacer, y un remezón para quienes pensaban conocer todo sobre la gastronomía.

Se puede afirmar que él fue quien destronó a Francia del primer lugar en la alta cocina, sus acciones lo llevaron a ganar muchos enemigos, pero sobre todo ganó millones de seguidores. Mucho se puede hablar de éste personaje pero sería mejor retomar las palabras de Coleman Andrew, quien elaboró la biografía de Adriá Ferran y lo describe de la siguiente manera:

Aclamado por sus colegas como genio y profeta, venerado – aunque muchas veces también incomprendido – por críticos y aficionados, imitado y homenajeado en las cocinas de restaurantes de todo el mundo, Ferran Adriá es con diferencia el cocinero más influyente de finales de siglo XX y comienzos del siglo XXI (25).

La razón por la que es importante enfocarse en tal aclamado chef, no es únicamente su cocina, sino también el lugar donde la realiza.

Adriá Ferran, es el artista detrás del Restaurant “ElBulli”, ubicado en Cala Montjoi al sur de España, que fue cinco veces galardonado como **mejor restaurante del mundo** por la revista *Restaurant* y obtuvo tres estrellas Michellin de la *Guía Michellin* (Adriá, 16).

Este restaurante fue un alto exponente de la innovación de servicio y comida, abría únicamente seis meses al año y ofrecía platos únicos de gastronomía molecular. Anualmente recibía dos millones de solicitudes, logrando únicamente reservar ocho mil personas, por ello, el “ElBulli” tenía a su cargo entre sesenta y setenta empleados por servicio (Adriá, 16).

Si se quieren conocer cifras del restaurante, cada servicio tenía un valor de 215€ (Adriá, 16). Por ello, en la actualidad hablar de gastronomía significa además del ámbito alimenticio, observar el ámbito administrativo y financiero.

En cierto momento de la historia, se empezó a aprovechar la gastronomía y la alimentación como una fuente de ingreso, pero en la actualidad es más que eso. Hay quienes la consideran como una industria que puede ser explotada de manera exorbitante si se lleva correctamente.

Actualmente elBulli no se encuentra funcionando como restaurante, paso a ser una fundación con fines investigativos para la gastronomía. Pero su importancia perdura y sigue siendo considerado como un ejemplo de excelencia administrativa y gestión para futuras generaciones.

Por otro lado, además de existir restaurantes autónomos que generan altos niveles de ganancias, también existen otras formas de organización y son las franquicias de los restaurantes.

Para aquellos que no les resulte familiar la palabra, franquicia es una cadena de locales o empresas regidas por un sistema.

Aunque también se puede encontrar franquicia definida como:

Toda entidad nacional o extranjera que corresponda a un concepto de negocio probados a través de centros piloto; posea Knowhow propio, diferenciado y trasmisible; ostente la propiedad o licencia del uso de las marcas y distintivos de la enseña y tenga la capacidad de dar formación y asistencia técnica a sus franquiciados (García, 13).

Este concepto funciona desde 1862, siendo utilizado por una compañía de máquinas de coser, utilizaban para solventar las necesidades de distribución y cobertura de sus productos (García, 12), pero no fue sino hasta los años 50 cuando se comenzó a utilizar este concepto en restaurantes, así podían crear cadenas bajo el mismo nombre que funcionan en diferentes localidades.

Económicamente hablando, poseer una cadena de restaurantes es altamente beneficioso. Si deseamos visualizar este beneficio podemos mencionar a McDonald's, Burguer King, KFC entre otros, cuyas cadenas y sedes podemos encontrar en todo el mundo.

Años atrás, las franquicias internacionales eran las únicas que podíamos identificar, hoy en el Ecuador la presencia de franquicias nacionales es una realidad, entre otros factores gracias a la educación contemporánea y oportunidades que existen en el mercado.

La cadena de restaurantes de sushi "NOE", del propietario quiteño Noe Carmona, ubicados en varias ciudades del Ecuador y con planes de expandirse a nivel de Latinoamérica es un claro ejemplo del progreso y de la visión expansionista de la gestión gastronómica. Esto quiere decir, que el campo gastronómico de nuestro

país ofrece posibilidades de crecimiento si presentamos un buen producto al mercado.

Por muchos aspectos se puede decir, que la gastronomía ha perdido su significado real, pero en realidad lo que sucede es que ésta ha creado ramas en su propia ciencia.

1.2 Reseña histórica de la gastronomía en Cuenca

El Ecuador se ha caracterizado por la variedad de la comida criolla, sus innumerables sabores responden a la geografía e historia (Nestlé, 14), convirtiéndose esta forma tradicional en un elemento característico de la gastronomía nacional. Cuenca, al ser parte de la región se ha desarrollado simultáneamente. Por ello, al hablar de la evolución de la gastronomía Cuencana, hablamos del cambio que se da en el país.

Cuenca ha mantenido tradiciones en los métodos de preparación, en el uso de los ingredientes, y en los sabores pero es innegable observar cómo ha influenciado la cultura española y europea (Nestlé, 14).

En el siglo XVI, ya existía una cultura gastronómica en desarrollo que se acopló a los nuevos hábitos de las elites republicanas, se podía ver la preferencia de los platos franceses y extranjeros en la mesa (Nestlé, 15).

Al mismo tiempo que en Europa ascendía el concepto gastronómico, en el país se sentía este progreso En el siglo XVIII y siglo XIX en el país existía restaurantes que brindaban servicios, influenciados no sólo por Europa sino también por Norteamérica, Austria y Medio Oriente. Poco a poco se fueron forjando los restaurantes como fuente de negocio dentro de la población y dándose así cada vez una interpretación diferente al concepto de gastronomía.

El siglo XX nos presenta el restaurante que conocemos hoy, aunque su apogeo fue corto (Cobo, 1) debido al problema de adaptación en el entorno. Los primeros éxitos se evidencian a partir del auge petrolero (años 70), los restaurantes se posicionan y algunos tienen mayor durabilidad dentro del mercado.

En la ciudad de Cuenca, en la década de los noventa encontramos servicios modernos de restaurantes, pasan de ser una actividad de pasión, de un simple negocio, a tomarse con un enfoque empresarial. Con esta idea el día de hoy en Cuenca encontramos más de 520 restaurantes, bares y cafeterías. (*Ministerio de Turismo*, 2013). Esto creó una controversia sobre lo que es cocina y lo que es un negocio. “La verdad es que aunque la cocina sea parte de una cultura y sus tradiciones, el comercio está íntimamente relacionado” (Barrera, 71).

La evolución gastronómica no sólo contempla la comida como tal, también está el hecho comercial que implica la creación de nuevas ramas en la profesión.

Hoy, no solo encontramos restaurantes de alta calidad, también observamos fábricas de alimentos, escuelas, institutos y universidades gastronómicas.

Ello nos demuestra el alcance que tiene el mundo culinario dentro de las culturas y como éste se adapta para satisfacer las necesidades, siempre que se encuentren apegados al objetivo principal: *El buen comer*.

Capítulo 2

2. El emprendimiento gastronómico

El concepto de emprender, ha comenzado a formar parte de nuestras vidas. Es fácil definirlo, ya que desde el momento de levantarse, hasta el momento de acostarse, uno se encuentra continuamente emprendiendo. Puede ser desde la búsqueda de una taza de café para el desayuno hasta emprender en la creación de oportunidades para formar una empresa exitosa. “Todos podemos ser padres de familia emprendedores, profesores emprendedores, estudiantes emprendedores, trabajadores emprendedores, alcaldes emprendedores, empresarios emprendedores, presidentes emprendedores etc.” (Jaramillo, 15-16) Ello demuestra la importancia de emprender no solo para el individuo sino también para la sociedad.

La esencia del emprendimiento está básicamente definida por:

- Búsqueda de oportunidades e iniciativas
- Correr riesgos
- Exigir eficiencia y calidad
- Persistencia y cumplimiento
- Auto confianza
- Independencia (Jaramillo, 13-14)

La definición más simple que podemos citar, la encontramos en el *Diccionario de la real lengua española* que define emprender como: “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.” (lema.rae.es).

El significado indirectamente está ligado al tema empresarial o de negocios; éste explícitamente reafirma que encierra dificultad o peligro. Los emprendedores son aquellos que enfrentan estas acciones para lograr un objetivo.

Con estas descripciones se puede deducir que el emprendimiento gastronómico es la acción o el desarrollo hacia una actividad gastronómica, en este caso empresarial.

2.1 El emprendedor como empresario

Si se desea mantener una buena guía en este proceso, debemos evitar el uso del término *negocio*, reemplazándolo por *empresa*. El argumento de nuestro objetivo no es crear un negocio, ni ser negociantes, sino convertirnos en empresarios.

A pesar que existen similitudes en los términos, el significado de negocio es considerado como una simple actividad financiera, que no requiere mayor dominio o administración interna, a diferencia de una empresa ya que ésta es considerada como una organización más seria.

Por lo tanto la pregunta es: ¿Queremos ser negociantes o empresarios?

Ante esta incógnita, podemos resolver que el producto final de nuestro emprendimiento tendrá el objetivo de ser una entidad organizacional, con políticas y filosofías empresariales que utilice recursos de manera eficiente para crear productividad y beneficio.

Años atrás se consideraba a las grandes compañías, con altas utilidades como las únicas con derecho a llamarse empresa. Hoy, es evidente que ese pensamiento ha cambiado para convertirse en un motor de motivación para los micro emprendedores. El hablar de micro se refiere a un porcentaje menor a pequeño.

Las micro empresas se conforman por una a diez personas y superan los cien mil dólares anuales, es decir son obligados a llevar contabilidad (*Superintendencia de Compañías*, 2013), tienen una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación, que las llevan a definir a una empresa (Rojas, 56).

Como gastrónomos y ahora empresarios, se debe contar con los recursos, para convertir el emprendimiento, en este caso un restaurante, en una organización. Ésta es la clave del éxito.

Se han dejado atrás antiguos y tradicionales métodos de gestión administrativa del restaurante, que implicaba concebirlo como simples negocios. Los eficientes métodos eran dominados por franquicias, mientras que pequeños restaurantes tendían a conformarse con un sistema simple o utilizar mecánicamente sistemas de las grandes empresas que posteriormente terminaban siendo culpables de su fracaso.

Como empresarios de micro emprendimientos, debemos saber gestionar una empresa de acuerdo a sus posibilidades. En el momento de encaminar un proyecto gastronómico, nos convertimos en empresarios, obligándonos a adoptar una nueva mentalidad hacia el mercado, a capacitarse continuamente en el ámbito empresarial y a aceptar las responsabilidades que conlleva crear una organización.

Toda empresa tiene un emprendedor, y todo emprendedor es un empresario.

2.2 Etapas de un micro emprendimiento gastronómico

Una vez definidos los conceptos, el siguiente camino del emprendedor es cursar varias etapas de maduración. Éstas son diferentes, para el caso del micro emprendimiento de un restaurante creemos que las siguientes se aplican satisfactoriamente.

Las 4 etapas señaladas a continuación están definidas a criterio propio del autor con influencia de la obra *Perfil del emprendedor ecuatoriano* de Wilson Araque Jaramillo. Estas conforman a la vez un orden en los procesos de ejecución:

- Etapa 1: La Idea
- Etapa 2: La Planificación
- Etapa 3: Ejecución del Proyecto
- Etapa 4: Gestión Diaria

2.2.1 Etapa 1: La idea

Esta etapa se liga al tema de motivación y visión, que permiten el inicio de todo proyecto. En ocasiones, la idea se relaciona con el hecho de emprender, esta puede tener fines económicos, experiencia o de prestigio. La motivación permite que surja la idea, seguida por la decisión de emprenderla.

La idea inicial (puede ser un restaurante con cualquier temática) se encuentra en sus primeros niveles, es la visión de un concepto no definido, que se encuentra enfocado en un potencial mercado. En esta etapa la idea toma forma basándose en la investigación, consulta de libros, revistas, internet e inclusive la visita a otros restaurantes que le permiten analizar sus fortalezas y debilidades.

Este momento es cuando el perfil del emprendedor (anteriormente descrito) estimula a concretar la idea e identificar las oportunidades que lo llevarán a tomar la decisión final. Es importante que en esta etapa comiencen los análisis de posibles financiamientos. Esto es un poco contradictorio ya que generalmente se lo ejecuta en la planificación. Al referirnos a análisis, éstos se encuentran en el plano de ideas.

2.2.2 Etapa 2: La planificación

La etapa de la planificación es exhaustiva pero otorga muchos beneficios. La mayoría de problemas que se suscitan en un emprendimiento, se deben a errores en esta etapa, ya que no siempre se le da importancia. En realidad esta etapa definirá el perfil empresarial del restaurante.

El registro de toda actividad realizada o por realizarse es un elemento fundamental de la planificación. Steve Cobey define en su libro de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, la importancia de tener todo por escrito, “Una meta no escrita, es solo un deseo”. Y en realidad es un concepto totalmente acertado. Todo registro será de suma importancia para la empresa, ya que permite recapitular decisiones y analizar el progreso de la misma.

En las grandes empresas este proceso toma tiempo y dinero, mientras que en las micro empresas podemos realizarlo eficientemente únicamente conociendo aspectos básicos.

2.2.2.1 Equipo o sociedad

Un micro emprendimiento tiende a elegir diferentes tipos de equipos o sociedades. Suelen estar conformados por familiares, amigos, socios externos o conformarse independiente.

En el caso de realizar una sociedad con la familia, es necesario tener presente ciertas desventajas que podrían presentarse, denominadas como *trampas de la empresa familiar*, que consiste en:

- Confusión entre ser propietario y ser capaz de dirigir la empresa
- Confusión en cuanto a la disponibilidad de los flujos de efectivo por parte de los miembros familiares
- Confusión entre hacer cumplir los compromisos contractuales y los afectos familiares que se presentan de por medio
- La improvisación de la sucesión, debido al predominio de una tendencia al retraso innecesario (Jaramillo, 62).

Pero, existen ventajas notables como el compromiso, adaptabilidad en el área de trabajo y capacidad para invertir con confianza.

Analizar la decisión de conformar una empresa familiar, necesariamente debe primar el análisis de las capacidades profesionales cada miembro y no basarse en relaciones afectivas.

Otra alternativa es conformar una sociedad con amistades. Al igual que en la empresa familiar, debe basarse en el análisis de sus capacidades profesionales, y cuáles serían los beneficios a la empresa. Debe visualizarse el potencial equipo como aporte al desarrollo y crecimiento.

El siguiente tipo es el socio externo. Esta decisión puede basarse en la confianza de las cualidades y destrezas del futuro socio que estimulan enlazarlo al proyecto.

Siendo éste el caso, participa el Plan de Negocios que será descrito más adelante. Este tipo de socio no es muy recomendable para los micro emprendimientos, menos aún si es el primer emprendimiento que realizamos.

Por último, está conformar una compañía de forma independiente, es el método más recomendable si se desea aminorar los problemas en la toma de decisiones. Esta opción es realizada por el 60% de los emprendedores ecuatorianos (Jaramillo, 62).

En este ámbito debemos considerar el hecho de que emprender un proyecto independiente, aumentará el gasto de inversión, ya que se requiere contratar al equipo. Hacerlo sin un equipo, sin asesoría o sin un apoyo no siempre es una buena decisión.

Un error común que presenta el micro emprendimiento independiente, es la tendencia a considerarse **todólogo**. Si se quiere conformar una empresa exitosa, no hay que olvidar que para ello, se necesita una organización, y una organización no es manejada por una sola persona. Algunas empresas, incluso después de ser fundadas incrementan el número de socios, sea por motivos de capital o por conformar un equipo efectivo (Jaramillo, 63).

En conclusión, sea cual sea el equipo a formar, deberá considerarse como prioridad el dominio en las siguientes áreas:

- Gastronomía
- Contabilidad
- Leyes
- Marketing, publicidad y diseño
- Gestión y administración.

Estos conocimientos son de gran ayuda en un micro emprendimiento gastronómico, ya que facilitará en gran medida la ejecución del proyecto.

2.2.2.2 Inversión

Muchas veces sucede que se posee una buena idea pero falta capital para invertir; por ello, en la etapa de la idea es necesario crear las bases para la obtención del capital. Si se cuenta con capital propio no existe preocupación, pero de no ser así, existen varias opciones.

Los préstamos a familiares o préstamo a una cooperativa suelen ser las opciones más comunes en el momento de buscar financiamiento para los micro emprendimientos (por la baja inversión). No es recomendable solicitar el préstamo a un banco por los requerimientos y obligación contractuales. Actualmente, el país cuenta con gran cantidad de cooperativas dispuestas a dar créditos a los micro empresarios con mínimas exigencias y garantías.

En el momento de obtener un crédito es importante observar el tiempo y los montos de pago, ya que si el proyecto sufre un desliz garantizaremos la cancelación de la deuda.

Una vez obtenido el capital, el siguiente paso es concretar el plan de inversión. Este plan guiará el gasto y ayudará a administrar correctamente el capital de la empresa.

El plan de inversión de un micro emprendimiento debe tener los siguientes destinos:

- **Conformación de sociedad o empresa**

Destinado a gestiones legales, como abogados, patente, permisos, apertura de cuentas etc.

- **Inversión en equipos de cocina**

Destinada a la compra de equipos, menaje, utensilios etc.

- **Inversión en equipo de sala**

Destinada a la compra de equipos de sala, mesas, barra etc.

- **Diseño e infraestructura**

Destinado a la decoración, diseños, luces, equipos, además de adecuaciones de infraestructura, pisos, baños lavabos etc.

- **Arriendo y Garantía**

Destinado a la garantía y arriendo del local.

- **Publicidad y Marketing**

Destinada a la publicidad y marketing del restaurante previa la apertura. Es importante que la inversión sea alta y de calidad.

- **Personal**

Destinado a la inversión a través de medios para la contratación de personal.

- **Pruebas de la carta**

Destinada a la prueba de los platos y recetas que se servirán.

- **Inventario**

Destinado a la obtención del inventario inicial del restaurante

- **Respaldo o ahorro**

Es una cantidad de dinero que debe tener el restaurante, para solventar su funcionamiento durante 2 o 3 meses (casos de emergencia), puede ser arriendo, sueldos, servicios básicos etc.

Este plan podrá ser representado en un cuadro para mayor control y ser incluido en el Plan de Negocios. Por ejemplo:

Cuadro 1

Cuadro de destino e inversión

Cuadro de destino e inversión	
Destino	Inversión
Conformación de Sociedad	100.00
Equipos de Cocina	3000.00
Equipos de Sala	2500.00
Diseño e Infraestructura	1000.00
Publicidad y Marketing	500.00
Personal	200.00
Pruebas de la carta	500.00
Arriendo y garantía	1000.00
Inventario	1000.00
Respaldo	4000.00
Total Inversión	13800.00

Elaborado por: Daniel Santos León

En el caso de que el restaurante sea comprado, y que contará con todos los equipos e instalaciones, se adaptará el plan manteniendo los aspectos básicos.

Los beneficios de elaborar el plan de inversión, es distribuir apropiadamente el capital para los gastos, de esta forma no se excederá el presupuesto y se podrá supervisar mejor el proceso.

2.2.2.3 Legalización

Una vez tomada la decisión del tipo de equipo o sociedad que se desea conformar y adquirido el capital, el siguiente paso será la legalización del proyecto y sociedad. En este aspecto muchos emprendimientos cometen el error de no hacerlo por escrito, sea por exceso de confianza con los socios o descuido. Más del 50% de los ecuatorianos optan por las sociedades de hecho, sin la asesoría legal ni oficial (Jaramillo, 59).

Es importante contar con el asesoramiento de un abogado en el proceso, ya que legalizará la sociedad y presentará la realidad de las responsabilidades dentro y fuera de la empresa. En algunos casos se considera la posibilidad de conformar una *Compañía Limitada*. Es una buena idea ya que demuestra el compromiso y la seriedad del proyecto, pero para este paso es recomendable esperar un tiempo prudencial (mínimo un año de su funcionamiento).

Dentro del proceso de legalización se debe tener decidida la inversión y las responsabilidades de los socios hacia la empresa. Este documento debe ser firmado por todos los socios y, en el mejor de los casos notariado.

Por último se abrirá una cuenta conjunta, donde se depositará el capital de la inversión.

La selección del banco que se utilizará para el proyecto, debe hacerse bajo los siguientes criterios:

- Seguridad en transacciones a diferentes bancos (Proveedores y empleados).
- Beneficios y facilidad en obtención de chequeras y redes de pagos (Datafast/Medianet).
- Sucursales cercanas al restaurante para depósitos inmediatos.

2.2.2.4 Plan de negocios

Dentro de la realización de un proyecto empresarial es de importancia la presencia del llamado *Plan de Negocios*.

El plan de negocios es un resumen detallado de los objetivos de una nueva actividad y de los medios y resultados previstos. Se utiliza (...) para la aprobación de nuevos presupuestos y es básico para los inversionistas de capital-riesgo que apoyan la creación de empresas (...). (Lid editorial empresarial, 223).

Desde una visión amplia se puede asumir que el plan de negocios es el documento que describe cómo es o cómo será la empresa. Tiene varios objetivos, sea la planificación, la administración interna de la empresa o el convencer a terceros de la viabilidad de nuestro proyecto.

Los micro emprendimientos, en la mayoría de los casos no dan la debida importancia a la elaboración del Plan Negocios, por considerarla innecesaria. El más grande error dentro de la planificación del emprendimiento gastronómico es la ausencia de un Plan de Negocios, aunque la presencia de éste no garantizará el éxito, sin duda podrá garantizar el fracaso. El 20% de los errores que se suscitan en una empresa son por falta de control interno (Jaramillo, 101). Y el Plan de Negocios contempla este control.

Es recomendable que se realice el Plan de Negocios antes de la ejecución del proyecto. Éste servirá de guía y medio de documentación efectiva.

Comúnmente el Plan de Negocios tiene muchos objetivos, pero en un micro emprendimiento es mejor utilizarlo como herramienta de procesos iniciales del proyecto. Este debe coordinarse con la elaboración simultánea de la ejecución. El modelo propuesto está adaptado a las necesidades primordiales de un micro emprendimiento gastronómico en Cuenca.

Plan de Negocios

1. Resumen Ejecutivo

- a. Producto/ servicio
- b. Equipo directivo
- c. Misión y Visión

2. Objetivos

- a. Objetivo General
- b. Objetivos específicos

3. Historia del proyecto

4. Producto o servicio

- a. Especificaciones del producto o servicio
- b. Área de producción
- c. Estructura de la carta
- d. Equipo e infraestructura

5. El mercado

- a. Definición del mercado
- b. Análisis de la competencia
- c. Estrategia de precios
- d. Publicidad
- e. Proveedores

f. Estrategias de Marketing

6. Plan operativo y financiero

7. Organización y plan de trabajo

- a. Aspectos generales de la organización
- b. Organigrama
- c. Distribución de horarios
- d. Designación de responsabilidades

8. Marco legal de la organización

- a. Número de socios
- b. Cuantía del capital
- c. Gastos de constitución
- d. Obligaciones fiscales

9. Viabilidad de proyecto

10. Anexos

Fuente: (Restaurante NORI sushi sama)

El desarrollo del plan de negocios a más de servir como guía y base de la empresa, permitirá el desarrollo de nuevas ideas y estrategias que surgirán durante el proceso. Es muy probable que al principio se encuentre la falta de mucha información, pero en la ejecución del emprendimiento se irá reforzando. Se tratará de ser lo más claro y directos posibles en este documento.

1. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es la descripción abreviada de nuestro proyecto, por lo general se la realiza al final, cuando el plan de negocios ha sido terminado. El método que se utiliza es dividir la presentación del proyecto en tres secciones:

a. Producto/Servicio

Aquí describiremos de forma general en que consiste el proyecto, que producto y servicio ofrecemos. Los elementos principales son:

- La idea del negocio.
- Público objetivo.
- Valor del producto/servicio para ese público objetivo.
- Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
- Entorno competitivo.
- Inversión necesaria (www.baquia.com).

Se dispondrán de varios párrafos para definir el producto o idea; debe presentarse como un producto para la venta. Es importante porque nos permite presentar el proyecto a terceros o para la consulta de la propia empresa.

b. Equipo directivo

A continuación se presenta al equipo que dirigirá el proyecto, ya sea independiente, o en sociedad. Se detallarán las cualidades y fortalezas de cada uno (estudios, especialización, destrezas, experiencia, redes de contactos etc.).

Todos los aspectos que demuestren que están en capacidad de dirigir y ejecutar el proyecto.

c. Misión y visión

De forma clara y sintetizada, detallaremos cual es la misión de la empresa, cuál es su propósito y objetivo final que pretende alcanzar.

Para lograrlo debemos definir 3 incógnitas: ¿A quién satisface?, ¿Qué satisface? y ¿Cómo se satisfacen estas necesidades?

Por otro lado, la visión es una idea que se pretende alcanzar a futuro, y a largo plazo, son las aspiraciones más grandes que puede tener la empresa.

2. Objetivos

Los objetivos pueden ser: A corto plazo (un año), y a largo plazo (cinco años o más). No solo sirve para tener una visión de resultados cuantificables del proyecto a futuro, sino también servirá para dar constancia del cumplimiento de los mismos.

Así tenemos:

a. Objetivo General

Consiste en definir de forma concreta la finalidad a la cual todos los procesos se enfocaran.

b. Objetivos específicos

Son los objetivos con los cuales se pretende alcanzar el objetivo general. Es recomendable no elaborar más de tres.

3. Historia del proyecto

Describirá el origen del proyecto, cual fue la motivación para el desarrollo del mismo. De igual forma, se mencionan los recursos utilizados. Esto sirve de consulta interna para cuantificar logros, además de servir como consulta para terceros.

4. Producto/servicio

a. Especificaciones del producto/servicio

A continuación de forma específica se describe el producto, que debe incluir:

- El producto tangible
- El tipo de servicio
- Ubicación
- Distribución de mesas
- Decoración
- Menaje
- Uniformes
- Técnicas utilizadas

Si contamos con diseños gráficos o imágenes podemos incluirlos a esta sección.

b. Área de producción

El área de producción es muy importante ya que detalla cómo y dónde se elaborará el producto, al igual que el tiempo requerido para su elaboración.

c. Estructura de la carta

Si se elabora el plan de negocio al principio es probable que todavía no se cuente con un diseño concreto del menú, puede incluir ideas generales a esta sección hasta obtener la carta original. Al finalizar, la carta deberá estar completa incluyendo los costos. Para la elaboración de la misma es necesaria la planificación en base a una receta estándar que involucra la fijación de precios.

Cuadro 2

Receta Estándar

Nombre de la receta				
Tipo:		Tiempo de elaboración		
Cantidad:		Técnicas utilizadas:		
Producto		Cantidad		
Preparación		Foto:		

Elaborado por: Daniel Santos León

Cuadro 3

Fijación de precios

Nombre de la receta			
Cantidad	Producto	Valor Unit.	Valor Total
		Materia Prima	
		Nicho	
		Subtotal	
		IVA	
		Precio Venta	

Elaborado por: Daniel Santos León

d. Equipo e infraestructura.

En forma específica se describirán los siguientes aspectos:

- Ambientes del local
- Distribución de cocina
- Capacidad del local
- Decoración
- Implementos

Esta sección se la puede elaborar conjuntamente con la ejecución del proyecto, y utilizarlo como un medio de documentación, en donde añadiremos los diseños y los procesos.

5. El mercado

a. Definición del mercado

Definir el mercado potencial consiste en delimitar quienes serán los futuros clientes, este resultado está basado en una investigación de campo, ejecutada por medios propios o a través de la observación a la competencia. La definición de mercado debe incluir:

- Descripción del posible mercado (Edad, posición económica, intereses etc.)
- Volumen del mercado
- Ritmo de crecimiento del mercado
- Tendencias del mercado global

Esto dará una idea general sobre la rentabilidad del proyecto.

b. Análisis de la competencia

La investigación sobre la competencia está entre las más importantes del plan de negocios. Se puede tener un excelente producto con buenos sistemas pero subestimar a la competencia puede darnos sorpresas en el momento de poner en funcionamiento la empresa.

El análisis requiere de una investigación precisa sobre los futuros competidores, es decir los restaurantes que tienen el mismo mercado. Estos resultados se pueden obtener a través de encuestas, pero en la actualidad gracias a las herramientas que provee el internet es muy sencillo acceder a información sobre la competencia, existen buscadores web (Google), redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram etc.) o paginas en general (Tripadvisor).

La competencia podemos dividirles en dos grupos: Directa e indirecta.

La competencia directa por lo general son los restaurantes que ofrecen el mismo producto, mientras que la competencia indirecta es aquella que no necesariamente llega a nuestro mercado pero puede afectar de alguna manera el flujo de clientes.

El análisis de ambas competencias debe contener:

- Producto y servicio que brindan
- Fortalezas y debilidades
- Precios
- Personal
- Estrategias de publicidad y marketing utilizados

La mejor forma de obtener esta información es visitar el restaurante. Esto no solo ayudará a tener información detallada sobre los

competidores, sino también añadirá ideas innovadoras a nuestro producto.

c. Estrategia de precios

La estrategia de precios y venta está relacionada con el mercado potencial y con la competencia. Al elaborar la estructura de la carta debemos poseer datos sobre los costos de elaboración del producto; éstos serán la base para determinar el precio ideal de venta y como él competirá con los de la competencia. Por otro lado, es necesario el monitoreo constante de la competencia para futuros cambios.

d. Publicidad

Las consecuencias negativas entre tener y no tener publicidad son grandes. A este aspecto no le dan importancia en el momento de promover una empresa.

La publicidad consiste utilizar los medios para promocionar e informar sobre el producto. El dinero destinado a la publicidad debe considerarse como inversión ya que su propósito es incrementar el nivel de ventas, por lo tanto, si se desea aumentar las ventas, el rubro de publicidad será un rubro constante.

De igual forma se detallarán los medios de publicidad a utilizar y como éstos enfocarán el mercado.

e. Proveedores

El conocimiento sobre los existentes proveedores y distribuidores en el mercado es importante, ya que no conocerlos, puede llevar a una sorpresa al momento de realizar compras. En este aspecto hay que analizar:

- Si vende la materia prima necesaria para nuestro producto.
- Si ofrece facilidad de distribución.
- Si cumple con las normas de seguridad e higiene alimentaria.
- Si los precios son acordes a las necesidades de la empresa.

Una vez analizados estos puntos se procederá a establecer los posibles proveedores. Por ejemplo:

Cuadro 4

Cuadro Inicial de Proveedores

Producto	Distribuidor
Pescados y mariscos	JOMAR
Carnes	LA ITALIANA
Vegetales	COOPERA
Abarrotes y granos	COOPERA
Productos especiales	LA CASA DE LAS ESPECIES "CADELAES"
Bebidas	DISTRIBUIR "COCA COLA"

Elaborado por: Daniel Santos León

f. Plan de Marketing

El marketing consiste en el desarrollo del producto en el mercado y las estrategias utilizadas para atraer clientes. A diferencia de la publicidad que es el medio para comunicarlo, el marketing son las estrategias enfocadas en satisfacer necesidades del cliente y que posteriormente incrementarán las ventas (LID editorial empresarial, 197).

Para desarrollar un buen plan de marketing es necesario conocer la situación interna y externa de la empresa. Para este caso se utiliza el análisis DOFA o conocido en el medio como análisis FODA que consiste en identificar:

- Fortalezas de la empresa frente al medio.
- Oportunidades de la empresa en el mercado.
- Debilidades identificadas de la empresa.
- Amenazas posibles a las que se somete la empresa.

(Rojas, 88)

En base a esto describimos cuáles serán las estrategias que se utilizarán para el fortalecimiento del producto y este sea ideal para el cliente.

6. Plan operativo y financiero

El plan operativo es probablemente el que representa más dificultad al momento de elaborar un plan de negocios, ya que requiere un manejo responsable de la planificación y proyección de la empresa. Internamente servirá para el proceso administrativo es decir para planear, instrumentar y evaluar.

El plan de operativo dentro de una empresa concreta los objetivos de la empresa, así como los recursos y las necesidades para alcanzarlos. En este proceso se mencionaran que sistemas organizacionales, operativos y financieros se utilizaran (descritos en el capítulo 3). Estas serán las herramientas que permitirán alcanzar los objetivos del plan operativo.

Por otro lado, el plan financiero está enfocado en analizar:

- Inversión
- Presupuestos
- Punto de equilibrio

- Utilidades
- Proyecciones

Se adjuntará el plan de destino e inversión, el presupuesto ingresos, costos, gastos y las proyecciones.

Para esto se elaborará un sencillo cuadro donde se proyecten los ingresos y egresos de la empresa, apoyados en el estudio del mercado, se observará como aumentarán o disminuirán estas cifras en el plazo de un año. Por Ejemplo:

Gráfico 1
Presupuesto de Tesorería

Presupuesto de Tesorería - MODELO 1														
2011														
Cobros	NOVIEMBRE	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	TOTAL	%
Saldo Inicial	1.000	840	1.230	1.370	1.760	2.400	3.540	4.930	6.070	7.460	9.100	10.340	11.480	
Ventas	2.000	3.500	3.000	3.500	4.000	5.000	5.500	5.000	5.500	6.000	6.000	7.000	56.000	100,0%
Total Cobros	2.000	3.500	3.000	3.500	4.000	5.000	5.500	5.000	5.500	6.000	6.000	7.000	56.000	
Pagos	NOVIEMBRE	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	TOTAL	%
Compras	1.000	1.750	1.500	1.750	2.000	2.500	2.750	2.500	2.750	3.000	3.000	3.500	28.000	62,9%
Alquileres	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	8,1%
SUELDOS	650	850	850	850	850	850	850	850	850	850	1.250	850	10.400	23,4%
CONTADOR	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	1,3%
AGUA LUZ TFONO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	2,7%
WIFI	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	0,8%
IMPUESTOS	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	0,8%
Total Pagos	2.160	3.110	2.860	3.110	3.360	3.860	4.110	3.860	4.110	4.360	4.760	4.860	44.520	
Saldo Neto Mensual	-160	390	140	390	640	1.140	1.390	1.140	1.390	1.640	1.240	2.140	11.480	
Saldo Tesorería	840	1.230	1.370	1.760	2.400	3.540	4.930	6.070	7.460	9.100	10.340	12.480		

Fuente: Plan de Negocios NORI sushi sama

Si no se elabora un plan operativo y financiero, la empresa inicia su gestión a ciegas, hay que guiarse en la proyección y planificación.

7. Organización y equipo

La organización y equipo consiste en describir el recurso humano: Socios, directivos y empleados. Se describirán las obligaciones y su posición dentro de la empresa.

a. Aspectos generales de la organización

En forma general se redacta los principales exponentes de la organización y responsabilidades que tomarán en la empresa

b. Organigrama

Para este apartado se utilizará un organigrama (Página 56) donde se situará desde el dueño de la empresa hasta los empleados, detallando así la cadena de mando.

c. Distribución de horarios

Se detallarán los horarios de trabajo del personal, basándose en un sistema simple. (Página 85)

d. Designación de responsabilidades

Se elaborará un cuadro en donde se designarán las responsabilidades de cada empleado. (Página 82)

8. Marco Legal de la organización

a. Número de socios

Se menciona a cada uno de los socios que participan en la empresa, o si la empresa es independiente

b. Cuantía del capital

Debe estar claro el total de la inversión en la empresa, al igual que el porcentaje de cada uno de los socios.

c. Obligaciones fiscales

Se enumeran las obligaciones fiscales y laborales a las cuales la empresa está regida.

9. Viabilidad de proyecto

Esta sección describe (después de todas las investigaciones y análisis) si el proyecto es viable y por qué.

10. Anexos

Se adjunta cualquier material que sea de soporte para el Plan de Negocios y que se considere importante para el funcionamiento de la empresa. Estos pueden ser cuadros de procesos, cuadros de sistemas, diseños, imágenes, etc.

Como se mencionó antes, para un micro emprendimiento gastronómico en Cuenca es importante elaborar el Plan de Negocios, aun si faltará información, ya que este servirá como guía para la ejecución del proyecto y dará fe de una buena gestión organizacional, operativa y financiera.

2.2.3 Etapa 3: Ejecución del proyecto

Una vez desarrollada la idea y la planificación del proyecto, es el momento de ejecutarlo. Esta etapa engloba el proceso de implementación del restaurante hasta el momento de funcionamiento del mismo. El Plan de Negocios es de mucha utilidad en este proceso ya que depende el uno del otro para reforzarse.

2.2.3.1 Organización e implementación

El concepto de empresa como organización empieza a tener significado en esta etapa ya que la participación conjunta, asesoría y ayuda brindada por el equipo, es la que permitirá el éxito de la ejecución.

Un grave error que se comete en los micro emprendimientos es que el emprendedor quiere hacerlo todo, sobrecargándose de responsabilidades y por la presión posteriormente se equivocan a menudo.

El primer paso es la organización basada en la delegación y asesoría. Un método útil y sencillo es la elaboración de un cuadro que contenga la actividad, los recursos, personal a cargo y fecha de entrega de resultados. Por ejemplo:

Cuadro 5

Cuadro inicial de delegación de actividades y recursos

ACTIVIDAD	RECURSOS	PERSONAL A CARGO	FECHA A ENTREGAR
Obtener RUC	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula • Certificado de Votación • Papeleta de pago de luz, agua o teléfono. • \$2.00 para copias y transporte 	Daniel Santos	15 de Enero del 2012

Elaborado por: Daniel Santos León

Este cuadro nos permitirá tener mayor control para la evaluación de las actividades. De ser posible se ubicará en un lugar visible para facilitar la supervisión del proceso.

Los procesos y actividades que deben contener el esquema o cuadro son:

Ruc

El primero paso en el momento de montar un restaurante es gestionar el RUC. Toda la información para la obtención del mismo se la puede encontrar en www.sri.gob.ec. Una vez adquirido el Ruc, comienzan las obligaciones con el SRI, por lo que es necesario contar con las facturas de todos los bienes y servicios que adquiramos (Mesones, cocinas, ingredientes, servicios de internet, abogado etc.).

Una vez obtenido el RUC, se procede a la adquisición del bloque de facturas que utilizaremos en el restaurante. Este proceso suele demorar, por lo que se debe gestionarlo de manera inmediata.

Contratos Básicos

Cuando nos referimos a contratos básicos de un restaurante, hablamos de contratos sencillos que garantizan la actividad diaria de la empresa. Quien esté a cargo de este proceso debe manejar conocimientos jurídicos o contar con la asesoría de un especialista. Entre los contratos a realizar se encuentran:

- **Contrato de compra-venta:** Este se realiza en el caso de comprar el local, o del restaurante establecido.
- **Contrato de arrendamiento:** El contrato de arrendamiento se debe desarrollar entre el arrendador y el arrendatario, quienes coordinaran y llegaran a un conceso en las cláusulas que serán establecidas, incluyendo los servicios básicos. Es recomendable obtener un contrato no menor a 2 años.
- **Contrato de servicios profesionales:** Al hablar de este tipo de contrato se refiere a servicios externos que brindarán ayuda a la empresa. Por ejemplo:

Contador: Si los balances o declaraciones los maneja el dueño, no es necesario contratar a un auxiliar contable. De lo contrario se

contratará un contador para que elabore los balances y declaraciones una vez al mes.

Abogado: Es quien ayudará transitoriamente en todos los procesos de contratación de personal y legalización de documentos.

- **Contratos de servicios extras:** En los servicios extras, resaltan la contratación de internet, televisión pagada o red bancaria (Datafast/Medianet). La obtención de estos servicios depende del nicho² al cual está enfocado nuestro servicio.

Permisos de funcionamiento

El trámite para la obtención de los permisos podemos realizarlo personalmente, es importante iniciar desde la implementación del restaurante, ya que requieren tiempo para su obtención.

Decoración y estructura

Quien este cargo del proceso, maneja la responsabilidad de la imagen del restaurante que va desde la contratación o asesoría del diseñador hasta la obtención del producto. Es recomendable la supervisión de las actividades y en casos extremos la consulta al equipo de trabajo o a la sociedad.

Equipamiento

Cuando hablamos de equipamiento, nos referimos al conjunto de instalaciones, equipos, utensilios y servicios que necesita el restaurante para funcionar, tales como cocina, refrigeradores, computador mesas, sillas, menaje, cristalería etc.

Quien esté a cargo de la selección debe trabajar en conjunto con el diseñador. Por otro lado, deberá instalar un buen sistema de organización y contabilidad.

² **Nicho:** Parte de un mercado suficientemente diferenciado del resto (...) puede venir de la relación calidad-precio, características del producto, clientes, canal de distribución, zona de servicio paralelo o zona geográfica. (LID editorial empresarial, 203).

Menú y carta

A este proceso, no siempre le dan la importancia que merece. El primer paso, es realizar la creación y prueba de platos. Ningún plato puede servirse sin ser probado. Luego, debe elaborarse las recetas estándar con la fijación de precios, tomando como referencia el nicho. Por último, debemos elaborar la estructura de la carta, el diseño y la impresión. Si la carta tuviera fotografías, necesariamente éstas deben responder a los platos originales, es de mal gusto (en gastronomía) incluir fotografías que no son de su autoría. Esto debe incorporarse a la estructura de la carta del plan de negocio.

Inventario

El inventario se desarrolla en conjunto con la carta; el responsable adquiere la materia prima y realiza los convenios con los proveedores. Este proceso es uno de los más importantes ya que definirá el margen de ganancia. Una falencia en este proceso conducirá en la pérdida de capital a lo largo de la gestión.

Personal

La contratación del personal adecuado es un proceso que toma tiempo. El responsable, en el mejor de los casos, destinará un rubro para la publicación en los medios, sea el internet o el periódico. En un micro emprendimiento esta actividad es realizada por el emprendedor, él es quien conoce las políticas y el perfil de la empresa, por lo tanto los requerimientos del personal. Una vez seleccionado el mismo, por los compromisos y obligaciones contractuales es recomendable el apoyo jurídico para la elaboración de los contratos de los empleados.

Plan operativo

Dentro del plan operativo, contemplamos la implementación de la gestión organizacional, operativa y financiera para el funcionamiento de la empresa (Capítulo 3). Incorporamos nuestros sistemas y políticas con los que funcionara la empresa.

Capacitación

La capacitación en las micro empresas es un proceso desestimado. Debería realizarse después de contratar al personal; previo a la inauguración, los empleados necesariamente deben conocer (de acuerdo al puesto) la elaboración correcta de los productos y los servicios del restaurante.

Publicidad y Marketing

Son las actividades a desarrollar en la aplicación de las estrategias de marketing, como la contratación de anuncios, radio, periódico, flyers, visitas a potenciales clientes etc.

En ese momento podemos decir que no sólo contamos con un restaurante implementado sino también con una estructura escrita de nuestra empresa. Por ello, la realización del Plan de Negocios es importante porque sirve de herramienta de desarrollo y medio de documentación útil para futuras consultas sobre la empresa.

2.2.3.2 Pre-apertura

La pre-apertura de un restaurante es una estrategia que posee dos objetivos. El primero consiste en crear expectativa en el mercado y atraer clientes. El segundo, supervisar y contralar los sistemas con los que funcionará el restaurante. Ello

permitirá detectar falencias y mejorar el servicio. La pre-apertura es la oportunidad para detectar posibles o reales inconvenientes en el momento de atender, servir o producir, permite mejorar los detalles ya que la primera imagen hacia el cliente posicionará nuestro restaurante. Para esta actividad se debe tener al personal altamente capacitado.

Los aspectos a desarrollar y perfeccionar durante la pre apertura son:

- Menú especial
- Personal capacitado
- Personal extra contratado (anfitriones, meseros, ayudantes de cocina)
- Equipo directivo organizado
- Políticas de servicio establecidas
- Sistemas de organización, operación y finanzas establecidas listas para aplicar
- Publicidad y marketing desarrollado
- Inventario completo y controlado
- Decoración impecable
- Lista de invitados organizados y confirmados
- Plan de contingencia establecido (servicio y cocina) y funcionamiento de equipos e instalaciones.

La pre-apertura del restaurante representa estrés y responsabilidad. Debe mantenerse las cualidades de paciencia, tranquilidad y percepción. El emprendedor debe involucrarse en todos los procesos del restaurante como cocina, servicio, caja, anfitrión y administración.

Es probable que se presenten inconvenientes y errores, por lo que la tranquilidad es la cualidad que ayudará a resolver los inconvenientes sin interrumpir el servicio.

Luego de esta actividad es necesaria su evaluación, en ella participará todo el personal. La evaluación debe ser individual y colectiva, que incluya el funcionamiento del sistema de gestión y la administración del restaurante.

2.2.4 Etapa 4: Gestión diaria

Logrado con éxito la implementación e instauración del restaurante, llega el momento de evaluar el cumplimiento de los objetivos y de la misión. Es decir, visualizar si el restaurante tendrá éxito. El único método que existe es la gestión diaria, es decir la operación y administración del restaurante. No sólo se requiere tener una idea brillante, es necesario gestionarla correctamente. La planificación desarrollada concluye en este punto. Una buena gestión organizacional, operativa y financiera, acompañada de correctos y eficientes sistemas, darán como resultado una buena gestión diaria.

Capítulo 3

3. Gestión gastronómica

Hoy, el restaurante al ser considerado como una empresa, el concepto de gestión gastronómica empieza a ganar campo dentro del mundo profesional. Ser una organización implica que debe manejarse métodos y sistemas, no sólo sistemas de cocina sino también de administración.

A nivel mundial existen varias interpretaciones de este concepto, se encuentra que dentro del medio gastronómico la gestión está definida por los siguientes criterios:

- Planificación de emprendimientos
- Gestión administrativa y control de costos
- Diseño de menú
- Gestión de procesos del establecimiento
- Planificación de eventos (www.tecnologicopacifico.edu.ec)

Existen conceptos donde se excluyen actividades administrativas y solo se enfocan en la comida como tal.

El gastrónomo no solo se encuentra relacionado con la ciencia de los alimentos, sino también con su capacidad para difundirlos, siendo este un medio empresarial. Basándonos en conceptos tanto clásicos como contemporáneos, podemos definir el concepto de gestión gastronómica como:

La actividad que a través de recursos y herramientas permite mejorar el desempeño y productividad, dentro de una empresa o proceso gastronómico.

Este concepto por sus componentes resulta nuevo para los tradicionales métodos de gestión gastronómica, propondrá mejoras en los sistemas y en el desarrollo de una empresa restaurantera (término utilizado por algunas empresas gastronómicas).

Todos estos componentes han sido sistematizados de forma independiente, de manera que se han identificado en tres niveles de gestión propuestos, que garantizarán una correcta administración.

Los tres niveles de gestión que forman la gestión gastronómica son:

- Gestión Organizacional
- Gestión Operativa
- Gestión Financiera

3.1 Niveles de gestión

Estos tres niveles unidos y desarrollados de forma eficaz, llevan a una perfecta gestión gastronómica del restaurante. La gestión sin los componentes presenta problemas, ya que cada campo es necesario y requiere normas y controles.

A continuación se detallan las características de cada gestión dentro de un restaurante.

3.1.1 Gestión organizacional

La gestión organizacional probablemente es considerada como la zona neurálgica de la empresa, por ser ésta el cimiento de todos los sistemas. ¿De

qué sirviera un excelente sistema financiero y operativo si no contamos con una organización eficiente que monitoree y administre el mismo? El sistema financiero y operativo apto, con una estructura organizativa³ permite detectar las falencias para implementar las medidas correctivas. Por esta razón, los retos a los que se enfrenta una empresa en la gestión organizacional son:

- Dirección de las organizaciones en un entorno global
- Diseño y estructuración de las organizaciones
- Mejora de calidad, fortalecimiento de los miembros de la organización y mejora de la competitividad
- Reducción de la complejidad, aumento de la velocidad, y reacción ante los cambios de entorno
- Gestión de la organización según valores éticos y morales (Hodge, 7)

El fortalecimiento de éstos nos aparta de la llamada “empresa mal organizada”.

“Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir, miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros; y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos” (Hodge, 11).

La razón por la que existen las organizaciones es porque llevan a cabo tareas de forma eficaz y eficiente, superando las individualidades (Hodge, 36).

³ **Estructura Organizativa:** Forma que utiliza una organización para dividir a su mano de obra en distintas tareas y a su coordinación posterior (Hodge, 33).

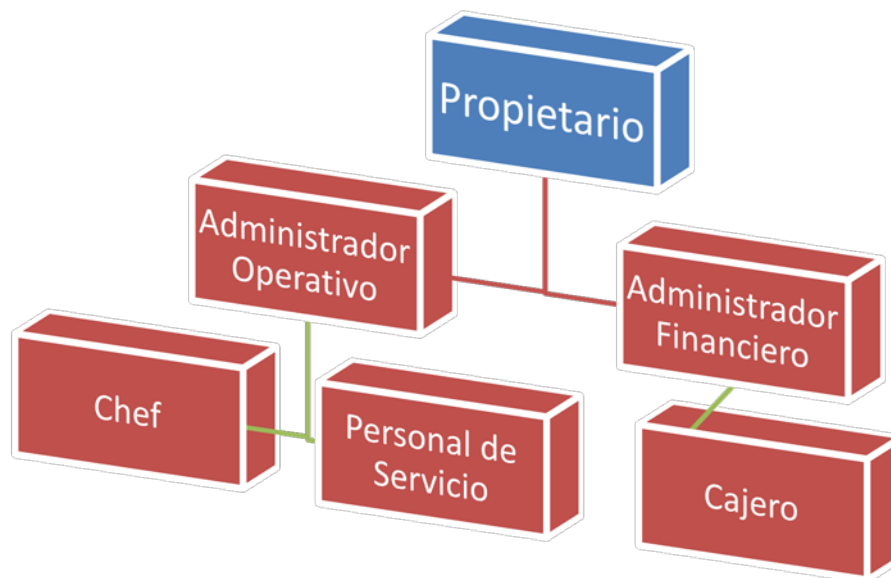
Si se analiza con exactitud esta definición evidenciamos que el factor principal dentro de una organización es el factor humano. Al ser varias personas las involucradas, la responsabilidad se comparte.

En este punto identificamos la presencia de dos niveles de organización en la empresa (Técnicos y Humanos), siendo el factor humano el que representa más falencias en un restaurante. La perspectiva, es considerar a las organizaciones como sistemas (Hodge, 14).

Las organizaciones poseen varias áreas o departamentos y cada área debe poseer un personal a cargo, como: El administrador operativo, el administrador financiero, contador, personal de servicio, Chef etc. Por ejemplo, estos cargos, dentro del organigrama se verían así:

Esquema 1

Ejemplo de organigrama



Elaborado por: Daniel Santos León

La importancia de crear este organigrama es definir la jerarquía dentro de la empresa, los cargos y la cadena de mando. Con el organigrama se pretende que la empresa funcione correctamente.

A la vez, las áreas dentro de la empresa forman parte de un sistema organizativo que debe poseer los siguientes criterios:

- Estructura humana (Cadena de mando, responsabilidades etc.)
- Estructura de procesos (Operaciones definidas por un objetivo)

La distribución de responsabilidades implica la ejecución de procesos y el cumplimiento de objetivos. Por ejemplo el Chef estará a cargo de la dirección de la cocina y su responsabilidad será la calidad del producto. Estas responsabilidades se registran en lo que se denomina Manual de Funciones. Como su nombre lo indica, en él se describen las principales funciones que debe realizar el personal. Por lo general se lo estructura de esta manera:

- 1. Cargo**
- 2. Misión**
- 3. Identificación y referencia del puesto de trabajo**
 - i. Departamento
 - ii. Dependencia
 - iii. Subordinados
- 4. Función básica**
- 5. Responsabilidades y ocupaciones**
 - i. Responsabilidades
 - ii. Ocupaciones
- 6. Marco de la relación**
 - i. Interna
 - ii. Externa (es.scribd.com)

Aunque el beneficio es positivo para la organización, pocas son las empresas que utilizan un método de registro.

Por último, debemos tener claro que el sistema organizativo de una empresa no es estático, varía (entre otras razones) por el tamaño de la misma. Aunque el éxito del sistema siempre estará vinculado a la gestión. Como vemos la gestión organizacional implica una adecuada y responsable coordinación, supervisión, e integración de cada área.

3.1.2 Gestión operativa

En segundo plano tenemos la gestión operativa que es la parte operacional de nuestra empresa, en ella están descritos todos los procesos que anteriormente hablamos siendo estas las estrategias para que funcione correctamente el restaurante. Estos procesos están basados en el sistema de organización ya que en ellos se designan quienes serán los responsables en aplicarlos.

Por lo general, el principal responsable en esta gestión es el “Administrador Operativo”, que tiene a su cargo la supervisión y cumplimiento de los objetivos.

La primera parte de este proceso lo encontramos al realizar el Plan Negocios. En el “Plan Operativo”, se proyecta la empresa para alcanzar los objetivos. La designación de actividades debe orientarse a este fin. Por ejemplo: Si deseamos vender X cantidad al mes, necesitamos vender X cantidad de platos, los platos serán elaborados por X número de empleados que recibirán una cantidad X de remuneración mensual. A estas actividades lo incluiremos en nuestra gestión operativa; de lo contrario, el conocimiento será superficial impidiéndonos analizar y evaluar.

Definidos los objetivos empresariales, se facilita la implementación del sistema operativo en la misma.

La implementación representa complejidad en el restaurante, ya que todos los procesos deben realizarse desde el inicio de la empresa, y requieren ser observados diariamente. Mencionaremos algunos procesos:

- Control de personal
- Elaboración del producto
- Limpieza del local
- Recepción de inventario (adquisiciones).
- Checklist de procesos de cocina
- Apertura del restaurante
- Facturación
- Supervisión
- Administración de caja, ventas y flujos
- Requisición de inventario
- Publicidad
- Etc.

Existen muchas formas de elaborar estos procesos, pero siempre deberá estar regido por políticas estrictas de supervisión.

La gestión es una actividad que se realiza diariamente, y el personal a cargo debe poseer (entre otras) la capacidad de resolución de conflictos, trabajar bajo presión, ser comunicativo ya que será quien esté a cargo del personal administrativo y de producción.

3.1.3 Gestión financiera

Para finalizar, tenemos la gestión financiera, que a pesar que está regida por la gestión organizacional y puede formar parte de la gestión operativa, debe analizarse y administrarse por separado debido a la importancia de su funcionamiento y lo delicado de su ejecución.

La gestión financiera o también llamada Administración Financiera, probablemente representa gran dificultad al momento de implementarla, por lo que se requiere que, quien esté a cargo debe poseer conocimientos técnicos dentro del área y conocer las necesidades primordiales de la empresa. Los objetivos generales de cualquier empresa restaurantera suelen ser de tipo económico y casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras (García, Carlos, 96).

La gestión financiera incluye todos los procesos referentes a lo económico y a su administración. Básicamente, quien esté a cargo, deberá administrar el objetivo principal de la empresa que es la rentabilidad y la liquidez.

Entre las funciones principales del administrador financiero encontramos:

- Obtener fondos y recursos financieros
- Manejar correctamente los fondos y recursos financieros
- Destinarlos o aplicarlos de manera correcta a los sectores productivos
- Administrar el capital de trabajo
- Administrar la inversiones
- Administrar los resultados
- Presentar e interpretar la información financiera
- Tomar las decisiones acertadas
- Maximizar las utilidades

- Diseñar estrategias para obtener fondos y recursos financieros cuando sea necesario (García Carlos, 93).

La base principal de esta gestión es la contabilidad que es “la rama de la ciencia empresarial que estudia la forma de medir resultados, los costos y el capital de la empresa. (LID editorial empresarial, 87).

Al igual que la gestión operativa, el sistema financiero se elaborará en base a los objetivos empresariales. Este sistema requiere tener a mano el material necesario, que debe ser veraz y oportuno para la toma de decisiones que diariamente enfrenta el administrador restaurantero (García Carlos, 98).

La complejidad de este sistema dependerá en gran medida del tamaño de la empresa. Pero los criterios principales para elaborar el sistema son:

1. Conocer las necesidades de la empresa

La base para implementar el sistema en conocer las necesidades de la empresa, es decir sus objetivos y las operaciones que debe administrar.

2. Obligaciones

Está representado por las obligaciones fiscales que tiene la empresa. Ejemplo: Las declaraciones e impuestos a la renta (SRI)

3. Ejercicio Contable

El ejercicio contable, como lo indica su nombre son las operaciones que realizaremos diaria, mensual o anualmente en el sistema (García Carlos, 105). Para ejercer un correcto ejercicio contable es fundamental conocer el llamado *Punto de Equilibrio*, que es “la cantidad de producción o ventas a la que se igualan los ingresos con todos los costos asociados a su fabricación y distribución. (LID editorial empresarial, 240). Es decir el punto neutro donde la empresa no presente ni pérdidas, ni ganancias. La fórmula más utilizada es:

$$Pe = \frac{CF}{PV - CV}$$

Donde CF, son los costos fijos como arriendos, sueldos, servicios básicos etc. PV es el precio de venta del producto y CV son los costos variables, como los costos de materia prima (LID editorial empresarial, 240). El resultado se obtendrá en unidades y al multiplicar por el precio de venta, se obtendrá el *Punto de Equilibrio* monetario mínimo que deberá mantener la empresa para funcionar. Es de suma importancia contar con esta cifra para garantizar un correcto ejercicio contable.

Para el registro contable que se desarrollará en el funcionamiento de la empresa, se cuenta con muchos métodos de asiento, entre el más utilizado se encuentra el *Estado de Resultados*, que es el resumen de los ingresos, los gastos y la utilidad neta de un tiempo determinado (Rojas, 281). Realizar esta operación es una de las más importantes ya que muestra la situación actual de la empresa.

Cuadro 6 Ejemplo de estado de resultados

Ingresos		\$ 200,00
Gastos:		
	Arriendo	\$ 50,00
	Sueldos	\$ 20,00
	Útiles	\$ 20,00
Total de gastos		\$ 90,00
Utilidad neta		\$ 110,00

Fuente: (Rojas, 261)

Otro recurso que es utilizado es el Balance General. En este se ilustran los activos, pasivos y el capital de una empresa en un periodo determinado (Rojas, 260). Los activos son los bienes y derechos con que cuenta la empresa como el efectivo, edificios, cuentas por cobrar y todo aquello que

represente un respaldo económico para la empresa (Rojas, 260), mientras que los pasivos son las obligaciones y deudas. El capital es el patrimonio de la empresa, es decir las aportaciones realizadas en efectivo, valores y bienes por parte de los socios (Rojas, 260). Con el balance se pone en una medida estos criterios ilustrando la situación financiera de la empresa; para ello, se necesita tener registro de todas las ventas y deudas de la empresa.

Cuadro 7

Ejemplo de balance general

ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
Caja	\$ 5 500,00	Cuentas por pagar	\$ 4 000,00
Materiales	\$ 2 000,00	capital	\$ 10 500,00
Equipo	\$ 7 000,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 14 500,00	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 14 500,00

Fuente: (Rojas, 270)

Generalmente estos estados de resultado y balances generales se los hace manualmente, pero hoy encontramos los llamados software o programas contables que llevan los registros de las empresas de una manera dinámica y sencilla, aunque el costo de los mismo puede ser alto.

3.2 Problemas en la gestión gastronómica

Cuando se habla de problemas en la gestión gastronómica, se deduce que ellos pueden llevar hasta la quiebra del restaurante. Los problemas, independientemente de que una compañía sea grande o pequeña, residen principalmente en el mal control de los tres niveles de gestión. En el micro emprendimiento el principal problema es la ausencia de los mismos. Al no idear el restaurante como una empresa, los emprendedores no ven la necesidad de

implementar estos sistemas, creen equivocadamente, que por ser pequeño no necesitan control.

La quiebra en la mayoría de los casos, se da por los siguientes motivos:

- a) Falta de rentabilidad
- b) Mala gestión
- c) Falta de liquidez
- d) Discrepancia entre socios
- e) Desinterés del propietario
- f) Factores Externos

a) Falta de rentabilidad

La rentabilidad está definida como la “obtención de beneficios o resultados en una inversión o actividad económica” (Lid editorial empresarial, 248). Dentro del área del restaurante quiere decir: las ganancias obtenidas en base a un producto vendido. Si el nivel de ventas de un restaurante es alto, y permite pagar la materia prima, las remuneraciones, los pasivos y genera una ganancia, se considera un restaurante rentable. Mientras que la falta de rentabilidad es cuando las ventas no logran pagar las deudas y pasivos.

Un restaurante poco rentable es aquel que puede pagar todas sus deudas y generar mínimas ganancias, mientras que un restaurante altamente rentable es aquel que genera gran cantidad de ingresos y ganancias.

La rentabilidad se obtiene a través de dos factores:

- Creación de un producto rentable que pueda ser vendido en el mercado
- Correcta gestión organizacional operativa y financiera.

Al no contar con el primer paso es evidente el fracaso. Pero existe la posibilidad de contar con un excelente producto y que por la mala administración este no cree rentabilidad.

b) Mala gestión

Gestión Financiera

1. Fuga de dinero

La fuga de dinero se le conoce al capital que se utiliza para pagar deudas o realizar compras de la empresa. Cuando el capital no es registrado al realizar el ejercicio contable, no podrá ser analizado, representando al final un desbalance de los ingresos y egresos.

2. Mal destino de fondos

Cuando las necesidades no están claras dentro de la empresa, y no las maneja el administrador financiero, el destino de fondos será incorrecto, creará déficit dentro de la misma. Por ejemplo: Excederse en los rubros de compras, publicidad, servicios externos etc.

3. Mala coordinación de pagos

Sucede cuando los pagos efectuados no se realizan dentro de las fechas, se realizan muy pronto, muy tarde o en algunos casos no se realizan. Por ejemplo, los pagos de los servicios básicos requieren ser cancelados oportunamente, caso contrario se acumulan y pueden generar déficit en la empresa.

Gestión Operativa

1. Desperdicio de recursos

Cuando no está definido claramente un proceso de elaboración dentro de cocina, existe el conocido desperdicio, que representa una pérdida económica a la empresa.

2. Mal servicio

Si un cliente adquiere un producto que no se encuentra en las condiciones que desea, o es entregado de manera inconveniente, el cliente no volverá por lo tanto, el resultado se convierte en pérdida para la empresa.

3. Falta de higiene

Se puede vender un excelente producto con un excelente servicio, pero si el cliente no está satisfecho con la higiene del local y del servicio, no volverá.

Gestión Organizacional

1. Falta de comunicación

Si fallan las gestiones anteriores, la gestión organizacional es la última instancia para implementar correctivos. Si los errores en los procesos no son comunicados oportunamente, en el momento de identificarlos será muy tarde. La presencia de este problema en las tres gestiones mencionadas anteriormente, puede ser motivo para la falta de rentabilidad de un restaurante, provocando la quiebra.

c) Falta de liquidez

La liquidez se define como “el exceso de tesorería y la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor” (Lid editorial empresarial, 188), es decir convertir un activo, o bien fijo en dinero efectivo y tener la capacidad para invertir. Muchos restaurantes poseen este problema, las ganancias generadas no son lo suficientemente amplias para mantener la empresa, si a ello le sumamos la mala administración del dinero, el resultado inevitable será la quiebra.

La falta de liquidez puede ser ocasionada en la **gestión financiera** por la **mala administración**. La liquidez debe ser observada obligatoriamente por el administrador de la empresa. Si se identifica el problema, inmediatamente debe rediseñarse los sistemas.

Puede producirse también en la **gestión organizacional** por la **mala comunicación**. Al no registrar este inconveniente dentro del área financiera, los

organismos altos no tendrán conocimiento del problema, por lo tanto no podrán darle inmediata solución.

d) Discrepancia entre socios

La discrepancia entre socios es uno de los motivos más fuertes para que una empresa llegue o no al éxito. Los criterios y visiones diferentes nos indican la presencia de objetivos diferentes, por lo tanto, se llegará a tomar la decisión de terminar la sociedad y en el peor de los casos, esta situación provocará el cierre de la empresa.

Este problema, ubicado en la gestión organizacional es la encargada de la comunicación tanto interna como externa del restaurante. En el proceso de la organización se deben tomar medidas urgentes, cuando los objetivos de los propietarios (socios) son distintos; pues, se deben tomar correctivos oportunamente para conseguir el bienestar de la sociedad. Un grave error es dejar que los problemas se ahonden porque llega un momento en donde los intereses son irreconciliables.

e) Desinterés del propietario

Dentro de la gestión diaria puede presentarse el desinterés de uno o de los propietarios, para que se manifiesten existen factores internos y externos, entre los internos podemos mencionar:

Gestión Financiera

Poca ganancia: A pesar de ser un negocio rentable, en algunos casos las ganancias no cumplen las expectativas del propietario.

Gestión Operativa

Falta de publicidad y marketing: El estancamiento de las ventas se puede producir por falta de publicidad y marketing de la empresa.

Monotonía en el trabajo: Después de años de trabajo, la gestión diaria puede volverse monótona para los empleados y propietarios.

Gestión Organizacional

Falta de comunicación: Al no existir una correcta comunicación entre las áreas no se pueden identificar los problemas para solucionarlos.

e) Factores Externos

Entre los factores externos se puede considerar:

- Incendios
- Robo
- Inundación

Estos y muchos más se consideran los problemas principales de la gestión gastronómica. Al analizar cada uno, es evidente la importancia que tienen dentro de la empresa; la falta de profesionalismo e implementación de sistemas de control son las causas (en la mayoría de los casos) del cierre de restaurantes en el mercado. En la ciudad de Cuenca, este fenómeno constituye el principal motivo de quiebra.

Capítulo 4

4. Metodología aplicada

Para desarrollar la siguiente propuesta se procedió por utilizar el criterio de sistematización, basado en simplificar datos recolectados de la investigación. Al inicio la fuente primaria se determinó que sea la búsqueda bibliográfica en conjunto con el estudio de micro emprendimientos de Cuenca; pero a medida que continuaba el estudio, el autor pudo definir que los datos que proporcionaban las micro empresas no eran del todo veraces. Esto es comprensible por el tema de confidencialidad y prestigio que maneja cada emprendedor. Al ser el momento oportuno se logró contar con el apoyo del restaurante NORI sushi sama que entregó el acceso a toda la información y permisos de difusión por parte de los propietarios incluyendo el autor.

El procedimiento consistía en la interpretación de entrevistas realizadas a los emprendedores y análisis indirecto. Estos a la vez se comparaban con los proporcionados por NORI sushi sama para comprobar su veracidad y eficacia en la práctica. Por último se procedía por analizarlos en conjunto con la información bibliográfica para dar un sustento teórico.

El 100% de los procesos descritos fueron aplicados a la práctica para probar su validez, ya sea en micro emprendimientos de Cuenca o el restaurante NORI sushi sama.

Por otro lado se procedió por realizar encuestas a estudiantes de la Universidad de Cuenca, de la Carrera de Gastronomía para sustentar el planteamiento del problema. Este consistía en preguntas que determinaban que tan aptos se sentían los estudiantes para administrar una empresa. Los datos obtenidos lograron fortalecer la investigación.

Capítulo 5

5. Planteamiento del problema

La meta principal de cualquier gastrónomo es poder ejercer su profesión, que ésta sea rentable, le proporcione liquidez y poder vivir de ella. Pero un problema grave es la falta de relación entre los centros de educación y los lugares de trabajo (García, Carlos, 46). A pesar de estar conscientes sobre la necesidad de dotar de herramientas sobre la gestión gastronómica (administración, publicidad, marketing, contabilidad etc.), se continúa enseñando sistemas tradicionales de gestión.

Una de las razones es pensar que un gastrónomo únicamente debería manejar conocimientos teórico-práctico sobre la alimentación, por lo que el manejo de la gestión administrativa se realiza de manera superficial. El resultado se siente cuando el estudiante se enfrenta con el mundo real y desee ejercer su profesión de manera autónoma. Siente las limitaciones en su formación académica, ve que los conocimientos no son lo suficientemente sólidos para emprender. Algunos se arriesgan y muchos de ellos ni siquiera llegan a la etapa de madurez (García, Carlos, 61).

Los primeros emprendimientos en relación a los restaurantes suelen ser pequeños pero sin conocimientos de sistemas acordes a su tamaño. Frente a esta limitación, se propuso hacer un modelo administrativo para micro emprendimientos gastronómicos dividido en tres áreas de gestión: La gestión organizacional, operativa y financiera.

El objetivo de este trabajo no es sólo proporcionar una herramienta para emprender en el mundo administrativo sino también, proporciona información que puede ser interpretada y adaptada según las necesidades de quien lo requiera.

El presente trabajo de titulación pretende establecer una base de conocimientos para que el micro empresario pueda adquirir las destrezas de crear, adaptar e innovar estos conocimientos según las necesidades personales.

El modelo que a continuación describiremos es el producto del conocimiento, experiencias e investigación de modelos utilizados en micro emprendimientos en Cuenca, valorando los aciertos, minimizando el impacto de los errores y recopilando información obtenida mediante las entrevistas a emprendedores.

Detallaremos en orden cada gestión y la explicación de cómo aplicarla de manera práctica.

Capítulo 6

6. Modelo de gestión organizacional, operativa y financiera para micro emprendimientos gastronómicos en Cuenca

El referirse a micro emprendimiento, es hablar de una empresa que posee 10 o menos empleados y facturar menos de cien mil dólares anuales (Superintendencia de compañías, 2013). Evidentemente en el Ecuador existen empresas restauranteras muy por debajo de este rango de utilidades, ya que cuentan con pocos empleados, pequeña infraestructura y capacidad de atención menor a 100 personas.

De tal forma, que utilizando los métodos de planificación, plan de negocios y definir la estructura de una gestión organizacional, operativa y financiera, se obtiene el material necesario para sintetizar y elaborar un modelo de gestión gastronómica adaptado para micro emprendimientos gastronómicos para la ciudad de Cuenca. En este estudio se obviarán criterios que no se consideren relevantes para una micro empresa, ya que nos causarían confusión. Presentaremos nuevos sistemas acordes al medio (en este caso la ciudad de Cuenca, Ecuador).

Como fue mencionado antes, este será un modelo guía que podrá ser modificado y adaptado según las necesidades de cada micro empresa.

6.1 Componente organizacional

La importancia de la gestión organizacional dentro de la empresa está dada porque constituye la guía del resto de gestiones. Este componente está

estructurado de forma que involucra todas las áreas del micro emprendimiento gastronómico.

La importancia de la ejecución consiste en la rigurosidad del desarrollo de cada actividad dentro del sistema, y esto se logra únicamente con el trabajo en equipo. Anteriormente se planteó que para que una empresa sea exitosa deberá ésta concebirse como una organización. Es de vital importancia concebir a las áreas mencionadas como estructuras necesarias de una empresa, caso contrario se verá afectada su gestión y por ende al desempeño del conjunto del restaurante.

La función fundamental de este sistema de gestión es conformar un equipo de trabajo, capaz de corregir y solucionar problemas.

Los objetivos de este sistema de gestión se definen de la siguiente forma:

1. Diseñar y estructurar un sistema base de la empresa.
2. Dividir por áreas las responsabilidades y procesos de forma que sea más eficiente el desarrollo
3. Crear un equipo de trabajo que permita el alcance de los objetivos empresariales
4. Diseñar una organización capaz de resolver problema, innovar y fortalecer su gestión.

Dentro de este esquema, el primer paso es definir los objetivos empresariales, ya que todos los sistemas, procesos, y recursos que se utilicen deben orientarse al cumplimiento de un mismo objetivo que, por lo general suele ser rentabilidad, liquidez y estabilidad. Pero podría variar según las preferencias de los emprendedores incluyendo reconocimiento, calidad de producto etc. Por ejemplo un emprendedor puede plantearse como objetivo:

Alcanzar rentabilidad, liquidez y estabilidad brindando un servicio de calidad que tenga reconocimiento dentro del campo gastronómico en Cuenca.

El cumplimiento del objetivo dependerá de todos quienes forman parte de la empresa, de ahí la importancia de definir primero éste.

El siguiente paso es detallar los procesos y las responsabilidades que requiere el micro emprendimiento, que va desde la preparación de los alimentos hasta la administración efectiva del restaurante.

A continuación describiremos algunas responsabilidades:

- Apertura del restaurante para los empleados
- Limpieza, mantenimiento y lavandería
- Mise en place de cocina y sala
- Producción de los platos
- Servicio de comida
- Operaciones de fin de servicio y cierre
- Administración Operativa
- Administración Financiera
- Publicidad y marketing
- Supervisión general

Estas necesidades básicas que requiere un restaurante las podemos visualizar elaborando un cuadro, dividiendo las áreas para posteriormente designar las función que deben cumplirse, observando además, que una persona puede realizar una o más actividades.

Cuadro 8

Cuadro de áreas y responsabilidades

Área		Responsabilidad	
1.	Limpieza y Mantenimiento de Sala	1.1	Mantenimiento de muebles.
		1.2	Mantenimientos de equipos.
		1.3	Mantenimiento y limpieza de suelo.
		1.4	Limpieza de vidrios y ventanas.
		1.5	Mantenimiento de decoración y limpieza.
2.	Lavandería	2.1	Control de productos de limpieza.
		2.2	Limpieza de platería, cubiertos, materiales de cocina y sala.
		2.3	Limpieza y mantenimiento de cocina.
		2.4	Limpieza y mantenimiento de sala de restaurante.
3.	Producción	3.1	Mise en place de ingredientes de cocina.
		3.2	Aprovisionamiento de vajilla y utensilios necesarios.
		3.3	Verificar materiales de mise en place.
		3.4	Preparar solicitudes de material de cocina.
		3.5	Producción de alimentos para servicio.
		3.6	Registro de inventario de cocina.
		3.7	Supervisión de inventario.
		3.8	Supervisión de calidad de alimento elaborado.
		3.9	Supervisión de limpieza inicial y final de cocina

4.	Decoración	4.1	Realizar la decoración floral de mesas y ambiente.
		4.2	Pedidos de decoración.
5.	Servicio	5.1	Servicio al cliente.
		5.2	Desocupar mesas durante servicio.
		5.3	Restablecer misceláneos de mesas.
		5.4	Limpieza de sala.
		5.5	Contabilizar inventario.
		5.6	Supervisión de inventario.
6.	Administrativa	7.1	Elaboración y pagos de sueldos.
		7.2	Adquisición de materiales primarios.
		7.3	Control de calidad.
		7.4	Control de servicio.
		7.5	Pagos varios.
		7.6	Cobro de facturas.
		7.7	Control de caja y cierre de caja.
		7.8	Declaraciones.
		7.9	Registros y actividades.
7.	Publicidad y marketing	8.1	Supervisión de publicidad.
		8.2	Implementación de estrategias de marketing.
		8.3	Control de cumplimientos de objetivos.

Fuente: Plan de Negocios NORI sushi sama

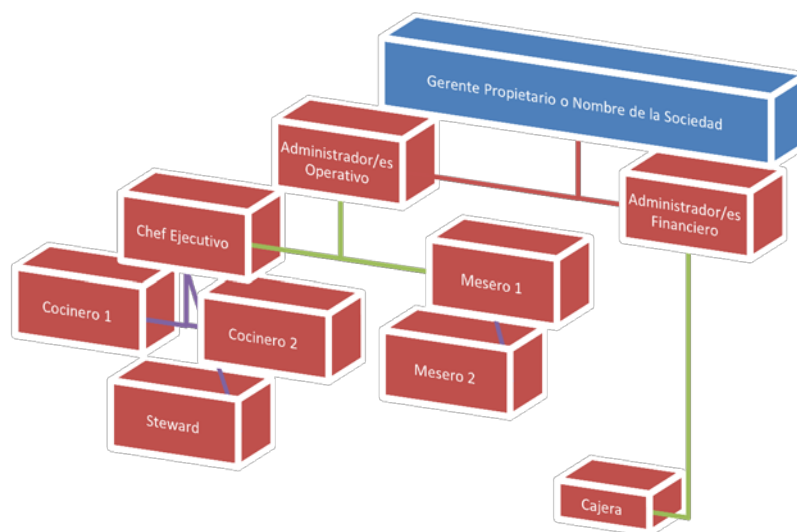
Si bien estas funciones pueden ser modificadas, eliminadas o implementadas (depende de cada micro emprendimiento), hay que recordar que las mencionadas constituyen las responsabilidades básicas que deben cumplirse dentro del restaurante.

Definidas las funciones y responsabilidades, la siguiente tarea es seleccionar el personal, actividad que es recomendable hacerlo con el equipo o sociedad, reconociendo las capacidades de sus integrantes. Es de gran utilidad plasmarlo en un organigrama. No hay que olvidar que el organigrama refleja la estructura de la empresa por lo que debe ser objetivo y viable.

Presentaremos un organigrama que podrá ser utilizado por un equipo de 7 integrantes, desempeñándose en varias áreas, para atender máximo hasta 50 personas y con una rotación de una o dos horas (no se aplica para servicio de comida rápida o pre elaborado).

Esquema 2

Organigrama de restaurante para 7 integrantes

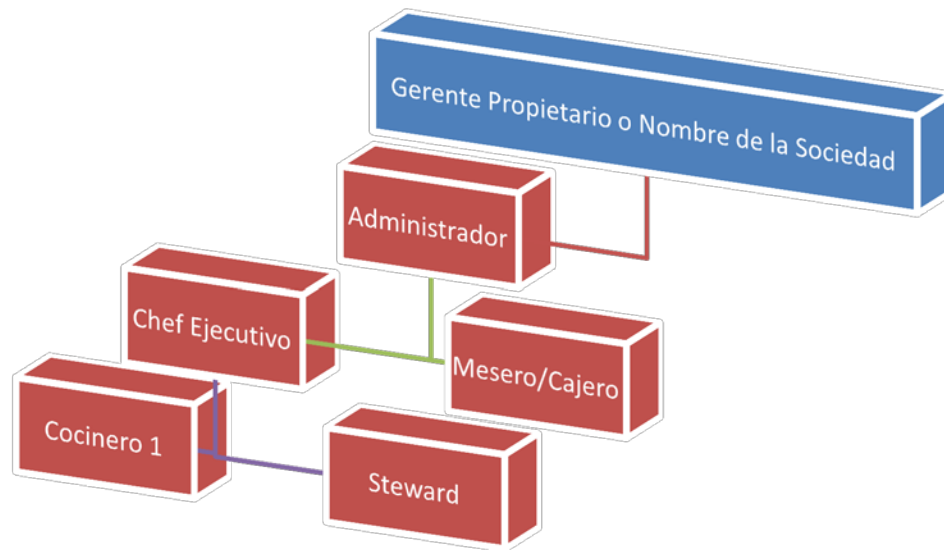


Elaborado por: Daniel Santos León

Otro ejemplo de organigrama para ser utilizado por un equipo de 4 integrantes, que desarrollen varias actividades, y atiendan hasta 25 personas con una rotación de una o dos horas (no se aplica para servicio de comida rápida o preelaborada).

Esquema 3

Organigrama de restaurante para 4 integrantes



Elaborado por: Daniel Santos León

Gerente Propietario o Nombre de la sociedad

La cabeza de toda la empresa u organización en la mayoría de los casos es el/los dueños. Si la empresa es propia se recomienda colocarle el nombre

del dueño, caso contrario el nombre que habrán puesto a su sociedad. En la mayoría de casos se piensa que los propietarios únicamente supervisan el proceso y reciben informes, pero en un micro emprendimiento gastronómico la realidad es diferente. Estos deben involucrarse en todo el proceso de la empresa.

Por lo general, los dueños suelen cumplir funciones operativas al interior de la empresa, lo cual es recomendable en los micro emprendimientos.

Administrador Operativo

El administrador operativo será quien esté a cargo del funcionamiento operacional del restaurante, es quien supervisará la limpieza hasta el cumplimiento total del servicio, siempre orientado al logro de los objetivos empresariales. Este cargo en el micro emprendimiento lo realiza por lo general uno de los propietarios, y si es gastrónomo será el chef, el “Chef Administrador”.

Chef Ejecutivo

El Chef, conocido como jefe de cocina, es el responsable del funcionamiento de la cocina, controlará desde la mise en place, hasta el plato que será servido. Las responsabilidades varían según los restaurantes, en algunos casos encontramos que el Chef únicamente lidera, delega, organiza y da órdenes dentro de cocina, pero en un micro emprendimiento es recomendable que el Chef, además de los criterios que se mencionó, se involucre de igual forma dentro de la producción de cocina, esto basado en aspectos de economía y de eficiencia.

Cocinero 1 & 2

Los cocineros o ayudantes de cocina, serán quienes efectúen el proceso de elaboración o producción, además son quienes velan por el orden, organización e higiene de la cocina; podrán ser delegados para aspectos que control de inventario y requisiciones de compras.

Steward

Probablemente es uno de los cargos más importantes dentro de la empresa restaurantera. Muchas veces se tiende a minimizar el cargo de limpieza, cuando en realidad éste requiere de gran sacrificio y cuidado en relación a los otros cargos. Es considerado como una de las funciones más autónomas en el restaurante y sus directrices son muy claras. Estará encargado de la limpieza de la vajilla, utensilios de cocina, limpieza de cocina y local en general. La ausencia de este personal repercute en la organización de la empresa.

Mesero 1

El mesero principal será responsable del buen funcionamiento del servicio dentro del restaurante, es quien supervisa y lidera el grupo de meseros del restaurante. La persona que desempeñe este cargo, además de poseer la capacidad y destreza para brindar un buen servicio debe tener buena presencia y transmitir calidez en el servicio. En la selección de

este personal debe observarse la experiencia y las cualidades para el trabajo bajo presión.

Mesero 2

El segundo mesero estará bajo el cargo del mesero principal, sus funciones son las mismas con la leve diferencia que debe obedecer todas las delegaciones del jefe al mando.

Administrador Financiero

El administrador financiero será quien esté a cargo de toda la economía del restaurante. Sus responsabilidades y procesos serán descritos con mayor exactitud debido a la complejidad e importancia que requiere esta administración.

Contador

Al contador podemos considerarlo como un profesional externo, sin embargo, en un micro emprendimiento si el/los dueños cuentan con conocimientos y experiencia, es recomendable que realicen esta función.

Cajero

Es quien esté a cargo de las facturaciones y procesos de caja, de igual forma si uno de los dueños efectúa el cargo de administrador financiero y contador, puede ejercer este cargo dentro de un micro emprendimiento.

Estos organigramas sirven de base y podrán ser adaptados según las condiciones de la empresa, aunque es recomendable que el mínimo de

empleados que debe poseer un restaurante para un buen funcionamiento son cuatro:

- Administrador/Chef
- Ayudante de Cocina
- Steward
- Mesero

El contar con un número menor de empleados y de cargos que los descritos significará que la empresa presentará problemas a corto plazo.

Así, una vez que se haya formado el equipo de trabajo y descrito las responsabilidades, se asignará las funciones de manera clara y directa. El objetivo es que el personal interiorice su función dentro de la empresa para evitar duplicidades, confusiones, errores, vacíos, etc.

En el siguiente ejemplo se utilizó un clásico manual de funciones para adaptarlo a un micro emprendimiento gastronómico. Se utilizará como base de datos el cuadro de áreas que previamente se elaboró. Utilizando el mismo organigrama de 7 empleados podrá ser de la siguiente forma:

Cuadro 9

Cuadro adaptado de manual de funciones

CARGO				LUGAR EN EL QUE SE DESEMPEÑA	
ADMINISTRADOR OPERATIVO				COCINA Y SALA	
ÁREA	4	5	6	7	8
RESPONSABILIDAD	4.2	5.1	6.3	7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.9	8.1 - 8.2 - 8.3

CARGO		LUGAR EN EL QUE SE DESEMPEÑA	
ADMINISTRADOR FINANCIERO/CONTADOR		SALA	
ÁREA	7	8	
RESPONSABILIDAD	7.1 - 7.2 - 7.5 - 7.7 - 7.8	8.1 - 8.2 - 8.3	

CARGO		LUGAR EN EL QUE SE DESEMPEÑA	
CAJERO		SALA	
ÁREA	5	7	
RESPONSABILIDAD	5.1	7.6 - 7.7	

CARGO		LUGAR EN EL QUE SE DESEMPEÑA	
CHEF		COCINA	
ÁREA	3	5	6
RESPONSABILIDAD	3.3 - 3.5 - 3.6 - 3.7 - 3.8 - 3.9	5.1	6.3

CARGO		LUGAR EN EL QUE SE DESEMPEÑA	
COCINERO 1 y 2		COCINA	
ÁREA	2	3	
RESPONSABILIDAD	2.3	3.1 - 3.2 - 3.4 - 3.5 - 3.6	

CARGO		LUGAR EN EL QUE SE DESEMPEÑA	
STEWARD		COCINA Y SALA	
ÁREA	1	2	
RESPONSABILIDAD	1.1 - 1.2 - 1.3 - 1.4 - 1.5	2.1 - 2.2 - 2.3 - 2.4	

CARGO		LUGAR EN EL QUE SE DESEMPEÑA	
MESERO 1 y 2		SALA	
ÁREA	1	4	
RESPONSABILIDAD	1.1 - 1.2 - 1.3 - 1.4 - 1.5	4.1	

Fuente: Plan de Negocios NORI sushi sama

Este cuadro es de suma importancia socializar con el equipo de trabajo, ya que evitará, conflictos internos, doble ejecución de tareas y pleno conocimiento de las necesidades de la empresa.

Una vez designado el equipo y sus funciones, es momento de organizar los horarios de trabajo en el que se desempeñaran. Se utilizara un cuadro sencillo al que todos los empleados tengan acceso. Por ejemplo:

Cuadro 10

Cuadro de delegación de horarios de empleados

H1		H2		H3	
17:00	23:00	13:00	23:00	12:00	18:00
Total: 6 horas		Total: 10 Horas		Total: 6 horas	
H4		H5		H6	
11:00	23:00	11:00	18:00	11:00 - 15:00	17:00 - 23:00
Total: 12 Horas		Total: 7 horas		Total: 10 Horas	
H7		H8		H9	
11:00	23:00	12:00	18:00	19:00	23:00
Total: 11 Horas		Total: 6 Horas		Total: 4 Horas	
H10		H11			
11:00	15:00	19:00	23:00		
Total: 4 Horas		Total: 4 Horas			

CARGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORAS SEMANA	HORAS MES
CHEF/ADMINISTRADOR	LIBRE	H6	H6	H6	H6	H7	H8	57 HORAS	228 HORAS
ADMINISTRADOR FINANCIERO/CAJERO/CONTADOR	LIBRE	H9	H9	H9	H9	H7	VARIABLE	27 HORAS	108 HORAS
AYUDANTE DE COCINA 1	LIBRE	H6	H6	H6	H6	H4	H5	59 HORAS	236 HORAS
AYUDANTE DE COCINA 2	LIBRE	H1	H1	H1	H1	H4	H5	43 HORAS	172 HORAS
VAJILLERA Y LIMPIEZA	LIBRE	H1	H1	H1	H1	H2	H3	40 HORAS	160 HORAS
MESERO/A 1	LIBRE	H1	H1	H1	H1	H2	H3	40 HORAS	160 HORAS
MESERO/A 2	LIBRE	H1	H1	H1	H1	H2	H3	40 HORAS	160 HORAS

Fuente: Plan de Negocios NORI sushi sama

La dinámica de este cuadro es muy sencilla. Se elabora un cuadro especificando diferentes horas de trabajo, y seguido se elabora otro donde se asignaran estas horas a empleados en diferentes días.

Estos cuadros al empezar el micro emprendimiento marcarán la diferencia entre una buena y una mala organización.

Una vez finalizada esta organización es crear una filosofía empresarial que nos permita reforzar este proceso y superar los objetivos. Carlos Durón García lo define de la siguiente manera:

“La filosofía empresarial marca la pauta para orientar todas las acciones que se emprenden y desarrollan dentro de la organización. Los principios filosóficos deben estar por encima de cualquier tipo de

objetivo, ya que la empresa debe proponerse su logro como fin último y de permanente realización.

La filosofía empresarial debe inculcarse a fondo a cada colaborador a través de acciones cotidianas para lograr un comportamiento total y una de inquebrantable, que se traduzca en orgullo de permanecer en la empresa.

La filosofía de una organización es un compromiso que hace consigo misma para triunfar.” (22)

Es la manera en la que vamos a guiar la empresa, utilizando valores, principios, generando compromisos que nos conduzcan a un fortalecimiento empresarial. La falta de ello produce apatía, comportamientos del menor esfuerzo, frustración que se trasmite a los empleados lo que repercute en el producto final.

Por ejemplo la franquicia internacional “YUM!”, posee una filosofía empresarial:

- **Clientemanía:** Somos clientemaníacos. Nuestros equipos en restaurantes y en los centro de apoyo deben escuchar, responder a la voz del cliente. Entregamos 100% con una actitud de Si se puede.
- **Creer en la gente:** Creemos en la gente, confiamos en sus intenciones positivas, incentivamos las ideas de tofos y desarrollamos activamente una fuerza laboral con diversos estilos y antecedentes.
- **Reconocimiento:** Encontramos razones para celebrar los logros de los demás y nos divierte hacerlo.
- **Capacitación y apoyo:** Nos capacitamos y apoyamos mutuamente, enfocándonos primero en lo que apreciamos de los demás y luego en cómo podemos ser más efectivos.
- **Responsabilidad:** Hacemos lo que prometemos, somos responsables, actuamos como dueños

- **Excelencia en la ejecución:** Superamos los resultados del año anterior mejorando en innovando continuamente, dando un continuo e intenso seguimiento.
- **Energía positiva:** Operamos con energía positiva e intensidad.... Odiamos la burocracia y todo el esfuerzo sin sentido que genera.
- **Trabajo en equipo:** Aplicamos la práctica equipo unido, equipo separado, después de un conflicto productivo (García, Carlos, 15).

Analizándolo podemos concluir que será la base o reglamento con que funcione la empresa restaurantera. Al aplicarla directamente en la gestión nos servirá de apoyo para solucionar conflictos utilizándola como nuestra “Filosofía empresarial”. La misma podrá ser adaptada según la relación, la calidad de convivencia y del servicio que el emprendedor quiera dar en su empresa.

El proceso de establecer normas, jerarquía y funciones, permiten que los micro emprendimientos funcionen como sistemas., por eso hay que observar los siguientes componentes:

- Objetivo Empresarial
- Organigrama
- Designación concreta y estricta de responsabilidades y horarios
- Filosofía empresarial

Durante el emprendimiento debemos gestionar un sistema organizacional, que permita su funcionamiento acorde a la proyección planteada.

6.2 Componente operativo

Una vez establecidas las directrices para la organización de la empresa, es el momento de establecer las operaciones necesarias para cumplir los objetivos empresariales. El recurso principal es el equipo de trabajo que se encuentra ya organizado. La importancia de elaborar la correcta gestión operativa o también conocida como “logística”, es llevar a cabo el plan operativo con el que va a funcionar nuestra empresa. Definir con anticipación los procesos evitará inconvenientes. Por lo general en los micro emprendimientos se suelen establecer los métodos de operar de manera verbal, hacerlo por escrito significa darle importancia al procedimiento.

Los criterios de selección utilizados son basados en experiencias profesionales personales, análisis de micro emprendimientos gastronómicos en Cuenca y en otros casos, son adaptaciones de procesos de empresas no gastronómicas.

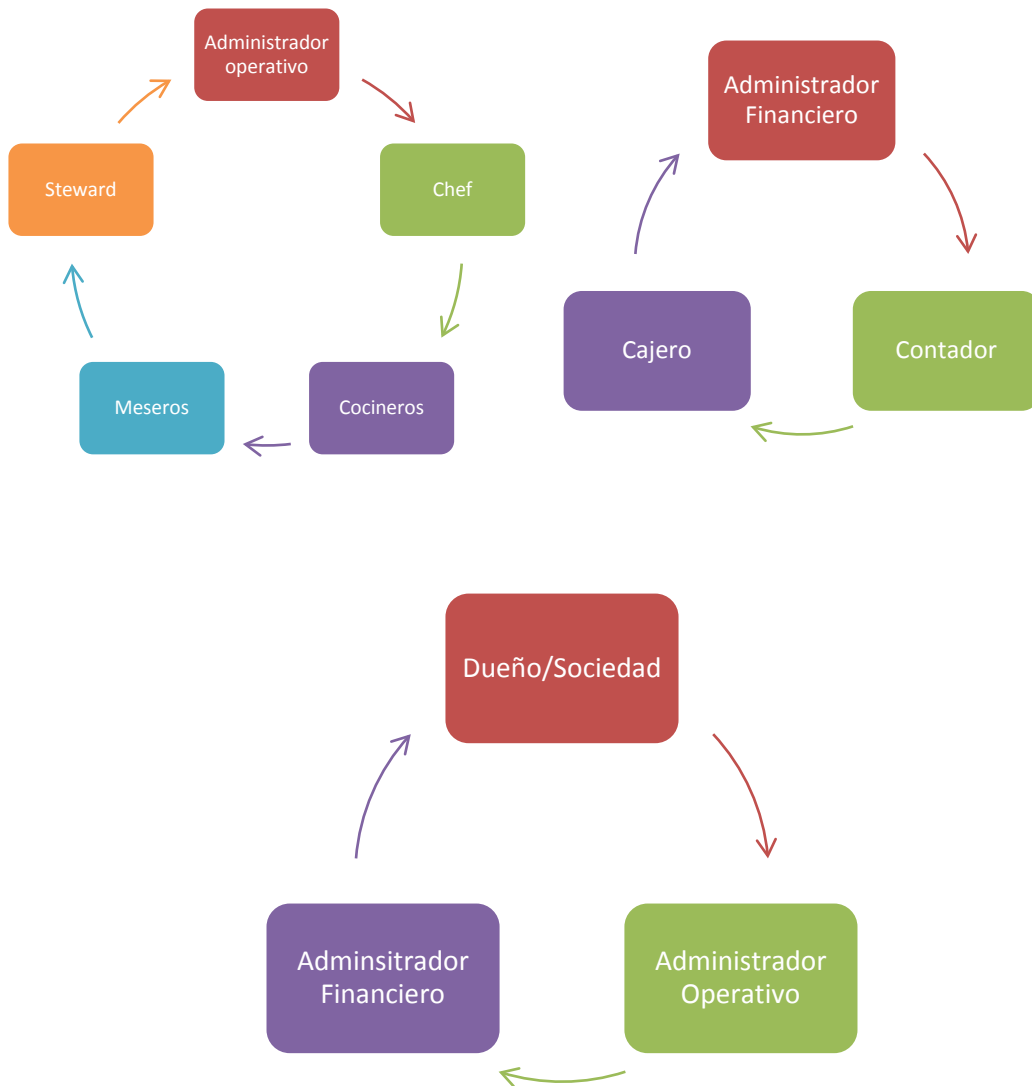
Podremos definir algunos lineamientos de este sistema de gestión:

- Establecer un sistema operativo basado en procesos eficientes que permita alcanzar el objetivo empresarial.
- Utilizar el sistema organizacional para facilitar la gestión operativa.
- Definir todos los procesos relevantes dentro de un micro emprendimiento gastronómico, de forma que puedan ser adaptados según las necesidades.
- Enfatizar en la importancia del cumplimiento de los mismos para obtención de resultados identificables.

Elaboraremos nuestro sistema operativo iniciando desde el proceso más pequeño, al igual que del cargo, pero recordando que todos funcionan engranados, el uno dependerá del otro.

Esquema 4

Conexión entre integrantes de una empresa



Elaborado por: Daniel Santos León

Steward

Las responsabilidades principales del encargado de la limpieza residen en la vajilla, utensilios y restaurante en general. Al informarle de manera concreta y

precisa sus responsabilidades hemos valorado esta actividad. En los grandes restaurantes, se suele dividir esta actividad entre vajillero, y el encargado de la limpieza externa, pero en un micro restaurante por razones económicas y de su tamaño no es necesario dividirlos.

Estos procesos se incluirán a continuación del manual de funciones

De manera gráfica podemos observar:

Gráfico 2



Elaborado por: Daniel Santos León

Limpieza Inicial

Registro de Ingreso

Es recomendable el registro de entrada y salida del personal.

Limpieza de sala, cocina, baños y equipos

El inicio de la jornada obliga a contar con todas las áreas limpias, tanto la cocina como las salas y equipos que son visibles al servicio. Un área importante es el sanitario, se debe verificar que éste se encuentre con todos los suministros (Jabón, papel higiénico, toalla de mano etc.).

Limpieza en mise en place

Lavado de utensilios y vajilla de mise en place

Los cocineros al realizar la mise en place utilizan implementos que deben ser lavado de manera inmediata por el encargado de limpieza, debe evitarse la acumulación y conseguir que todo se encuentre en su lugar.

Limpieza de Cocina durante Mise en place

Al preparar la mise en place suele darse que los cocineros ensucian el lugar de trabajo, igualmente éste debe limpiarse inmediatamente, para crear un ambiente agradable de trabajo

Limpieza en producción

Lavado de vajilla y utensilios durante producción

El momento de producción es considerado como el más acelerado en la cocina, es el momento más ocupado para el encargado de la

limpieza porque esta acción se da en todo el proceso (lavar utensilios y vajilla utilizada). En el micro emprendimiento la capacidad de insumos no es amplia, en ese caso se propone la rotación. Por su importancia las actividades se realizarán de manera eficiente.

Lavado de cocina

De igual forma, en el momento de la producción se debe garantizar medidas de higiene que eviten la contaminación en la cocina, el aseo y la limpieza son acciones importantes que no se debe limitar.

Limpieza final

Limpieza final de cocina

Al finalizar el servicio deberá dejarse la cocina en perfecto estado, previniendo la contaminación.

Requerimientos de limpieza

Al final de la jornada, es recomendable hacer el inventario y elaborar una lista de requerimientos solicitando los insumos faltantes (jabón, toallas, guantes etc.). Es recomendable colocar como observaciones los bienes que sufrieron daños para que sea revisado por el Administrador operativo.

Cuadro 11

Solicitud de requisición de insumos de limpieza

REQUISICIÓN LIMPIEZA	
FECHA:	
ITEM	CANTIDAD
OBSERVACIONES:	
SOLICITADO POR	APROBADO POR:

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

Registro de Salida

Al finalizar la jornada se procederá a registrar la hora de salida del personal.

Meseros

Su actividad está relacionada con las necesidades momentáneas del servicio. Son responsables de la atención directa. Por lo que juega un papel importante la supervisión. El sistema de procesos básicos que se podrán designar son:

Gráfico 3

Proceso operativo de funciones de Meseros



Elaborado por: Daniel Santos León

Limpieza inicial y preparación

Limpieza de sala, equipos y preparación de mise en place para servicio

El mesero deberá limpiar y organizar la sala según los requerimientos del restaurante al igual que preparar la sala para el servicio (Esto se definirá según las necesidades del restaurante).

Coordinar Inventario con cocina

Después de preparar la sala para el servicio es obligación de los meseros coordinar con el jefe de cocina sobre la disponibilidad de platos y bebidas de la carta. Esto previene impases durante el servicio al no existir inventario para la realización de platos.

Servicio al cliente

Recibimiento del cliente

Parte de las destrezas que debe tener un mesero es la capacidad de percibir y analizar su entorno, en el momento de llegar un cliente éste debe anticiparse y de ser necesario recibirlo en la puerta, llevarlo a su asiento y entregarle la carta.

Toma de pedido

El mesero debe estar atento para recibir el pedido del cliente, es de suma importancia que se realice de manera eficiente caso contrario creará insatisfacción al cliente. Previamente se informará de los platos que no están disponibles, se registrará en un *comanda*⁴, que

⁴ Se conoce como comanda al papel que utiliza el mesero para anotar los pedidos de los clientes.

deber poseer 3 copias, una para el mesero, una para cocina y una para caja. El diseño de la misma dependerá de la empresa.

Coordinación de servicio de cocina y sala

Una vez tomado el pedido, se enviará una copia a cocina y otra a caja. Es de responsabilidad del mesero la coordinación de los pedidos de cocina y sala, para que salgan iguales y de calidad.

Coordinación de factura

Terminado el servicio, deberá coordinar con caja la facturación del mismo, y proceder a entregar la factura al cliente.

Limpieza y montaje de mesa

Después de retirarse el cliente inmediatamente deberá limpiar la mesa, reabastecer los implementos y alistar para el siguiente servicio.

Limpieza final

Limpieza y organización de sala

Al terminar el servicio se deberá limpiar la sala para el día siguiente, se evitará que ésta quede en mal estado. Al mismo tiempo se organizarán todos los insumos utilizados.

Requerimientos de servicio

Antes de retirarse de ser necesario deberá llenar la hoja de requerimientos (similar a la de limpieza) donde se especifique insumos de servicios faltantes y tendrá el mismo formato.

Cuadro 12

Solicitud de requisición de insumos de servicio

REQUISICIÓN SERVICIO	
FECHA:	
ITEM	CANTIDAD
OBSERVACIONES:	
SOLICITADO POR	APROBADO POR:

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

Registro de salida

Al finalizar la jornada se procederá al registro de la hora de salida.

Una forma de realizar el proceso de servicio al cliente de manera más efectiva es elaborar un manual de servicio al cliente, que será entregado a todo el personal de servicio. Este debe contener:

- Políticas de servicio
- Procesos de servicio
- Organización de sala (Disposición de mesas, numeración etc.)
- Sugerencias

Nos dará pautas para mejorar el servicio, superar errores y establecer de manera clara la política de la empresa.

Cocineros

Entre las responsabilidades de los cocineros se encontraba la producción de alimentos. El control y organización de inventario. Los procesos que debe cumplir son:

Gráfico 4

Proceso operativo de funciones de Cocineros



Elaborado por: Daniel Santos León

Preparación de mise en place

Registro de ingreso de compras

El registro de ingreso de las compras generalmente se lo efectúa al inicio de la jornada, pero se lo puede realizar en cualquier momento dependiendo de la hora de entrega, pero es preferible que sea antes del servicio. En el registro de requisición de compras constará el pedido (previa aprobación del administrador financiero), registrándose el ítem y la cantidad que ingresa. Es recomendable que este proceso sea supervisado por el Chef Ejecutivo. Luego, se registrará en la base de datos de inventario (Anexo 1).

Cuadro 13

Hoja de requisición de solicitud de compras

REQUISICIÓN DE COMPRAS				
FECHA SOLICITADA		FECHA RECIBIDA		
ITEM			CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD RECIBIDA
OBSERVACIONES:				
SOLICITADO POR			APROBADO POR:	
RECIBIDO POR				

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

Preparación de mise en place

Los cocineros elaborarán la mise en place según los requerimientos del restaurante, tendrán listo los productos para el momento del servicio. Esta mise en place se realizará de acuerdo al nivel de ventas.

Registro de inventario utilizado

Al finalizar es necesario registrar el inventario utilizado en la mise en place, es recomendable el uso de hojas estándar, donde especifique el ítem y cantidad utilizada, y además constará el personal que estuvo a cargo.

Cuadro 14

Hoja de registro de inventario utilizado

INVENTARIO UTILIZADO	
FECHA	
PERSONAL DE COCINA	
PERSONAL DE SALA	
ITEM	CANTIDAD
OBSERVACIONES:	
REALIZADO POR	SUPERVISADO
	POR:

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

Producción

Elaboración de preparaciones

La preparación se realizará según los requerimientos del restaurante, en algunos casos se suele dividir por estaciones, pero en micro emprendimientos los cocineros realizan todo el trabajo. Esta actividad lo harán en conjunto con el chef para que sea coordinado y sincronizado.

Reabastecer insumos

El reabastecimiento de los insumos se realizará permanentemente, cuando se termine la mise en place

Limpieza y organización de cocina

La limpieza y organización de la cocina es responsabilidad de los cocineros, es una actividad permanente, su ausencia repercute en el normal desarrollo de cocina, por ende en ineficiencia y mal servicio.

Registro final de inventario

Limpieza y organización final de cocina

Al finalizar la jornada los cocineros deberán colocar los insumos en su lugar, revisarán la limpieza de la cocina, que los alimentos no queden expuestos y que los equipos se encuentren funcionando correctamente para evitar pérdidas de inventarios.

Registro de inventario utilizado

Al finalizar procederán a realizar en el mismo documento de inventario de mise en place, el registro de los insumos utilizados en

el jornada, esto basado en las comandas. Esto se lo entregarán al Chef de cocina, encargado del registro en el sistema. (Anexo 1)

Chef Ejecutivo

El chef ejecutivo al ser el jefe de cocina tendrá responsabilidades más específicas. Los procesos que debe realizar son:

Gráfico 5

Proceso operativo de funciones de Chef Ejecutivo



Elaborado por: Daniel Santos León

Preparación

Verificación de mise en place

El chef deberá verificar que la mise en place se encuentre realizada en su totalidad y según los requerimientos del restaurante, supervisando la calidad del producto.

Coordinación de inventario con servicio

Terminada la mise en place se coordinará con el personal de servicio sobre la disponibilidad de platos y bebidas

Producción

Delegación de procesos

Al recibir la comanda, el chef dispondrá el requerimiento y designará las preparaciones al personal de cocina, coordinando los tiempos.

Elaboración y dirección de actividades

Delegada la responsabilidad, empezará la elaboración de los platos, coordinando para que todos sean servidos al mismo tiempo según la comanda. Supervisará que se realice adecuadamente, según los requerimientos del servicio.

Supervisión de calidad

Finalizada la elaboración de los platos, el Chef supervisará la calidad de los mismos y dará el visto bueno para el servicio. Esto lo coordinará con los meseros

Registro y supervisión

Supervisión de limpieza y organización

Finalizado el servicio, supervisará que la limpieza de cocina se dé correctamente, verificando que los insumos se encuentren organizados.

Supervisión de inventario

Supervisaré que el registro del inventario utilizado sea oportuno y correcto.

Registro de inventario

Recibiré la hoja de registro de inventario que realizó el cocinero y su trabajo será digitarlo en el **Sistema de Inventario** descrito en el Anexo 1.

Requisición de compras

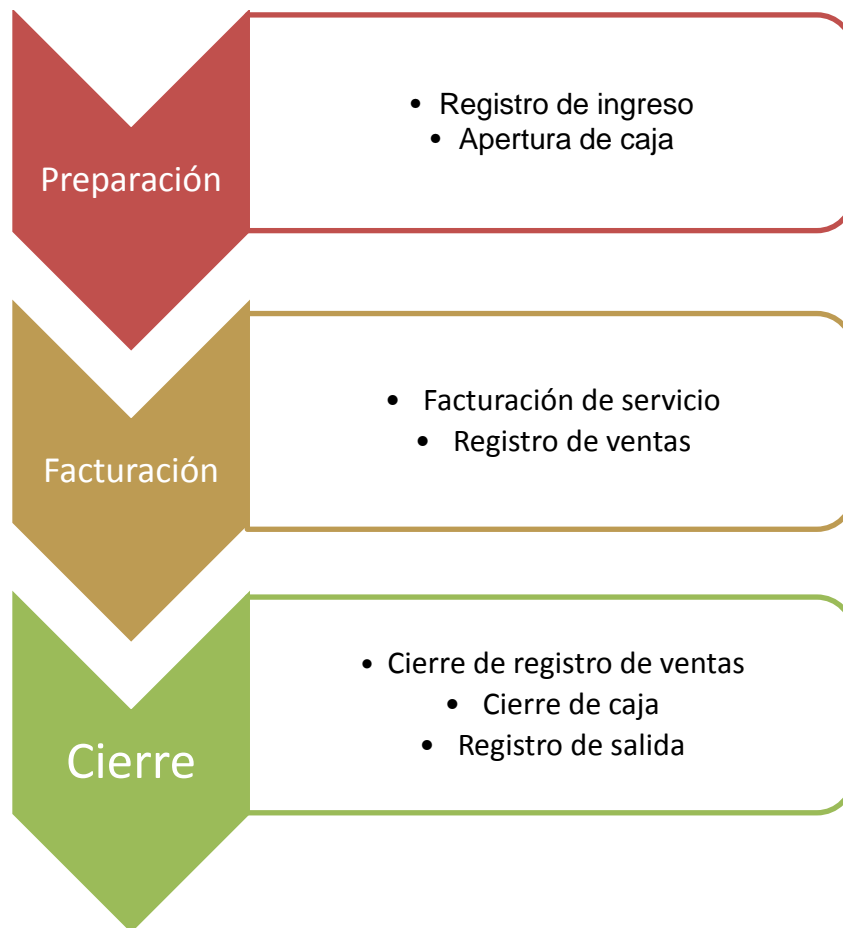
Una vez registrado el inventario se procederá a elaborar la requisición de compras para el siguiente servicio, se coordinará con el administrador financiero y el encargado de caja.

Cajero

El cargo de cajero y administrador financiero en un micro emprendimiento es realizado por la misma persona, pero el cargo tiene las siguientes responsabilidades:

Gráfico 6

Proceso operativo de funciones de Cajero



Elaborado por: Daniel Santos León

Preparación

Apertura de caja

El cajero abrirá caja verificando que los datos coincidan con los del día anterior (Anexo 3)

Facturación

Facturación de servicio

Será el encargado de elaborar las facturas según los requerimientos del restaurante, coordinando con el personal de servicio.

Registro de ventas

La factura deberá detallar el sistema oficial de registro de ventas del restaurante (Anexo 2).

Cierre

Cierre de registro de ventas

Al finalizar la jornada cerrará el registro de ventas utilizado por la empresa. (Anexo 2).

Cierre de caja

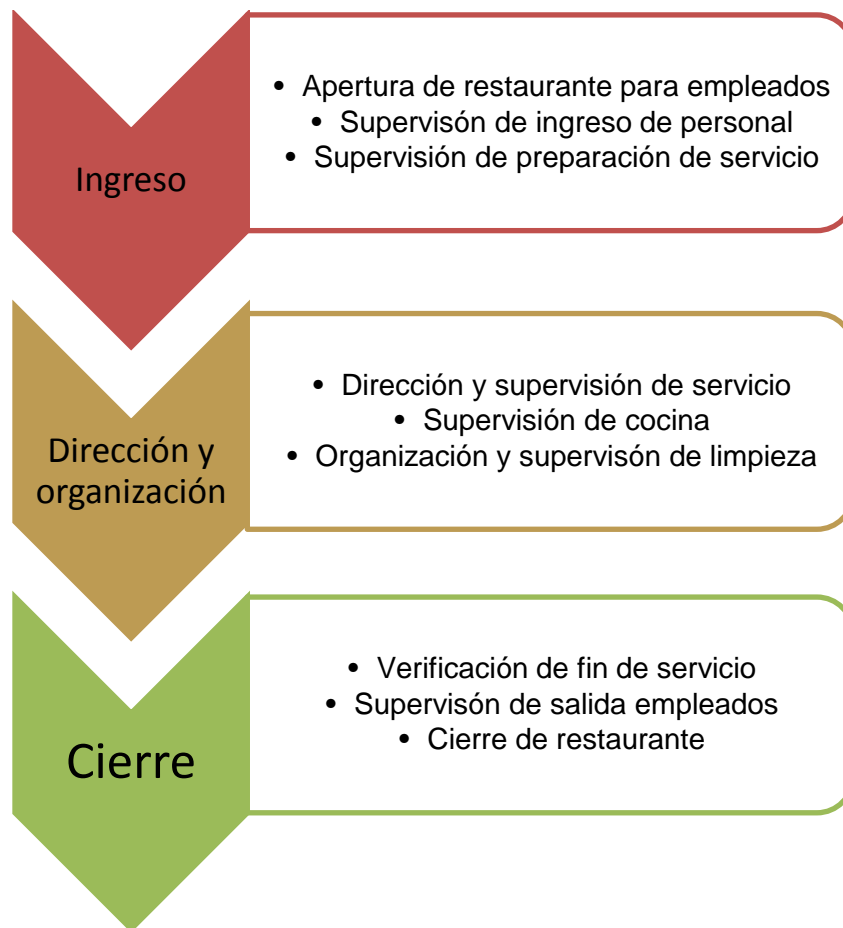
Al finalizar el proceso de verificación de datos y entrega de dinero de compras autorizadas por el administrador financiero (Anexo 2) se procederá al cierre de caja de acuerdo al sistema oficial. (Anexo 3).

Administrador Operativo

Este cargo lo realizará el emprendedor, y al ser básicamente la responsabilidad la supervisión, el proceso de actividades se define de la siguiente manera:

Gráfico 7

Proceso operativo de funciones de Administrador Operativo



Elaborado por: Daniel Santos León

Ingreso

Apertura de restaurante para empleados, supervisión de personal y servicio

El administrador operativo en un micro emprendimiento será quien esté a cargo de abrir el restaurante y del control del personal. Controlará el desarrollo de sus funciones, verificará la correcta preparación de cocina, salas y será quien autorice la apertura del restaurante para el servicio.

Dirección y organización

Dirección y supervisión de servicio

El administrador será quien supervisará que el servicio se realice adecuadamente, estará pendiente de cualquier inconveniente y tomará medidas correctivas, está bajo su responsabilidad el equipo de trabajo.

Supervisión de cocina

Supervisar que el trabajo en cocina se desarrolle adecuadamente, recordando que el Chef Ejecutivo es el jefe de cocina. Ayudará a la coordinación de cocina y sala de ser necesario.

Organización y supervisión de limpieza

Se encargará de supervisar que el local siempre este limpio y organizará al personal, de ser necesario tomará medidas urgentes.

Cierre

Verificación de fin de servicio

Supervisar que todo quede correctamente limpio, apagado y listo para el servicio del día siguiente.

Supervisión de salida de empleados

Supervisar el registro de salida de los empleados, teniendo en cuenta la jornada laboral.

Cierre de restaurante

El Administrador operativo será el último en salir de restaurante verificando seguridades y su correcto cierre.

Administrador financiero y contador

Por la complejidad e importancia del sistema financiero se lo gestionará de manera independiente.

Las actividades básicas son:

Gráfico 8

Proceso operativo de funciones de Administrador Financiero/Contador



Elaborado por: Daniel Santos León

Fin de servicio

Supervisión de cierre de caja

Supervisaré que el cierre de caja se efectúe correctamente y autorizaré los pagos que realice la empresa.

Administrar

Administración financiera y contabilidad

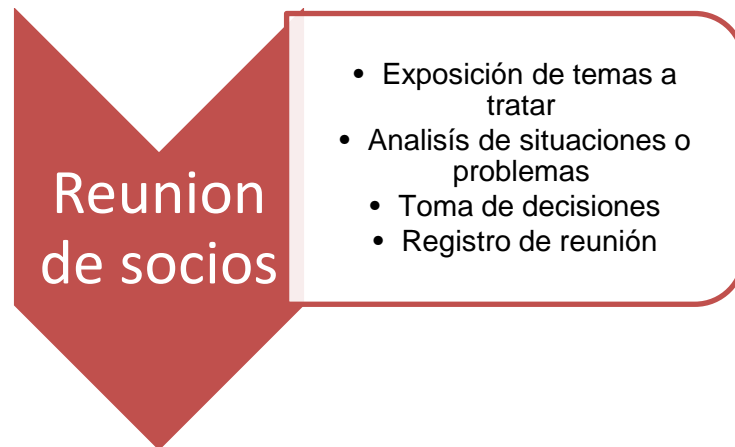
Operará y gestionará los procesos de administración financiera y contabilidad

Dueño/sociedad

Más que un proceso, son actividades que deben realizar el dueño o la sociedad. Primordialmente consisten en reuniones o toma de decisiones.

Gráfico 9

Proceso operativo de funciones del Dueño/Sociedad



Elaborador por: Daniel Santos León

Reunión de socios

Sin importar si es una sociedad o una empresa independiente, se debe efectuar *semanalmente* una evaluación de actividades.

Se expondrá la agenda para el análisis de los temas a tratar y se concluirá con la toma de decisiones, mismas que serán registradas. La importancia de las reuniones semanales es porque permiten solucionar los problemas de manera inmediata, mantenerles a todos informados y que se sientan corresponsables de las medidas que se resuelvan dentro de la empresa.

Una vez detalladas las responsabilidades del proceso operativo, se ha implementado el sistema operacional, éste deberá gestionarse diariamente si se quiere obtener buenos resultados. Este proceso es una guía que podrá ser adaptada según los requerimientos de cada micro emprendimiento, pero la importancia radica en el registro. De tal forma que la estructura principal de un sistema de gestión operativa debe poseer:

- Definición clara de estructura organizativa.
- Definición de procesos y requerimientos en base a necesidades del restaurante.
- Sistemas claros de registro.

La mejor forma de llevar una buena gestión operativa es el continuo registro de las actividades, observando no alejarse de las bases. Los directivos del restaurante deben estar continuamente verificando el cumplimiento de metas.

6.3 Componente financiero

La gestión financiera forma parte de la gestión operativa, pero por su detalle es necesario que se la gestione de manera externa. Si la administración financiera demuestra ganancias querrá decir que se han gestionado de manera correcta los componentes de organización y operación, caso contrario habrá que hacer una

reingeniería de los mismos para identificar el problema. Se debe regresar a las plan de tesorería para dar el primer paso, en él encontramos las proyecciones, con las que podremos definir los recursos necesarios para alcanzar el objetivo.

A diferencia del resto de sistemas que sirve tanto para micro, como para grandes emprendimientos, el sistema financiero está regido por obligaciones del *servicio de rentas internas* (SRI).⁵

Las proyecciones deben ser realistas, pues las ganancias mensuales no son iguales en todos los meses. Una de las claves para lograr un retorno de la inversión en micro restaurantes es usando un método de las grandes empresas y este es manejar el capital del restaurante a base de utilidades anuales, esto quiere decir que mensualmente al haber pagado todos los costes de operación, las utilidades restantes irán acumulándose y reinvirtiéndose en la empresa y al finalizar el año serán repartidas.

En la ciudad de Cuenca, este método no es muy utilizado por los emprendedores, ellos viven de las ganancias diarias, semanales o mensuales. Situación que en un futuro (en la mayoría de los casos) les crea un problema de falta de liquidez.

Seguido se deben trazar las obligaciones: con los empleados, con costos operativos y con las obligaciones tributarias. En base a ellas, se determinará cuál es el nivel de venta que debemos alcanzar y el *Punto de Equilibrio*.

A medida de ejemplo se realizará un análisis. En primer lugar los costos básicos:

- **Arriendo**
 - \$300.00

⁵ Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000 (www.sri.gob.ec).

- **Luz, agua, teléfono, internet, Tvcable etc.**
 - \$150.00

En segundo lugar los costes de mano de obra. En el Ecuador, el costo por el empleado en el 2012 era de 400,45:

Cuadro 15

Salario mínimo de empleados de la República del Ecuador 2012

SALARIO MENSUAL	\$ 292.00
APORTE AL IESS (11.15%)	\$ 32.56
APORTE IECE (0.5%)	\$ 1.46
APORTE CNCF (0.5%)	\$ 1.46
DECIMO TERCERO	\$ 24.32
DECIMO CUARTO	\$ 24.32
FONDOS DE RESERVA DESPUÉS DEL PRIMER AÑO DE SERVICIO (8.33%)	\$ 324.32
TOTAL MENSUAL	\$ 400.45

Fuente: (www.industrias.ec)

Considerando que trabajan 7 empleados el costo es:

- **Sueldos**
 - \$2803.15

En tercer lugar, costos extras

- **Reserva de inversión**
 - 50.00
- **Publicidad**
 - 30.00

Basados en los costos principales del restaurante fijamos un costo fijo (CF) de \$3.333,15. Fijaremos además el costo de reposición de inventario (CI), y

obligaciones tributarias (OT). Esto dependerá del nicho al que apunte nuestro mercado, en este ejemplo usaremos el 30% de la venta para reposición de inventario y 12% que es nuestra obligación tributaria IVA. Es decir:

Definido el valor del costo fijo, calculamos los valores de inventario y del IVA para deducir el valor total de venta que debemos alcanzar para cubrir estos gastos. Si el punto de equilibrio es el cien por ciento entonces:

- Costo Fijo: 58%
- Costo Inventario: 30%
 - $(30 \times 3333.15)/58 = \1724.04 será lo que nos costará el inventario mensualmente.
- IVA: 12%
 - $(12 \times 3333.15)/58 = \689.61 será el valor de IVA que se pagará mensualmente.

Resultado de costos totales:

$$CF + CI + OT = Pe^6$$

$$\$3333.15 + \$1724.04 + \$689.61 = \$ 5746.8$$

Basados en esta proyección, definimos que el punto de equilibrio es \$ **5746.8** para mantener el restaurante en funcionamiento.

Estos costos podrán ser adaptados según las necesidades y obligaciones de cada restaurante. Lo importante es estar conscientes de la cifra de ventas que debemos lograr para mantener el micro emprendimiento. Si el emprendedor y los socios asumen más responsabilidades, los costos se verán reducidos.

⁶ Esta fórmula ha sido propuesta por el autor y aplicada exitosamente en los restaurantes cuencanos NORI sushi sama, Alma Bendita, y la cafetería Sucre Sale.

Muchos pensarán que estas cifras son altas, pero si se cumple con todas las obligaciones legales, estos serán los costos reales.

El objetivo principal de todo emprendimiento es obtener ganancias por lo que la proyección de ventas debe mayor al punto de equilibrio. En este ejemplo ser \$ 6000.00 para un restaurante de 7 empleados, con un costo de inventario del 30 %.

Aunque lograr esta cifra de venta es fácil (teniendo un proyecto exitoso), lo complicado es mantener los valores de reposición de inventario sin exceder el presupuesto. El único método es el control. El objetivo de este modelo es mantener los gastos constantes y controlarlos. Los recursos necesarios para ello son:

Recursos Humanos:

- Administrador Financiero: Será el responsable de garantizar la correcta gestión de los procesos basado en la estructura organizacional.
- Cajero: Será quien maneje el dinero en el momento del servicio.
- Contador/a: De poseerlo será quien se encargue efectuar las declaraciones y organizar todas las cifras para poseer información financiera actualizada.

Recursos materiales:

- Registro digital de ventas: El registro digital de ventas deberá poseer el desglose de cada ítem al igual que el de inventario e IVA.
- Sistema de Inventario
- Registro de ventas: Debe poseer todas las facturas físicas que respalden las ventas.
- Registro de pagos: Llevará un informe sobre todos los pagos realizados dentro de la empresa.

- Registro de facturas: Se recopilará todas las facturas obtenidas a nombre de la empresa, para las obligaciones tributarias.
- Balances generales: Estos demostrarán la situación de la empresa en relación a ingresos y egresos.

Una vez determinado los recursos necesarios para poseer una gestión financiera correcta es momento de escoger el sistema adecuado para manejarla. Es recomendable contratar a un profesional para implementar el sistema según las necesidades de la empresa. El micro emprendimiento, al contar con ingresos limitados es preferible que inicie con un sistema personal y sencillo.

Para empezar se implementará el sistema de registro de ventas.

Registro digital de ventas

Un buen registro de ventas es el inicio de una buena administración financiera. El registro de ventas debe poseer:

- Fecha
- N° de Factura
- Desglose de impuestos de venta
- Total de Venta diaria
- Desglose de costos operativos de venta

En el Anexo 2 se podrá encontrar un registro altamente sencillo y recomendable.

Como se puede evidenciar, se posee un resultado de las ventas diarias que al administrador financiero le resultará útil cada semana o al fin del mes. Este sistema se puede modificar de acuerdo a las necesidades del restaurante. Por ejemplo, de ser necesario se agregará un cuadro donde se especifique cuánto dinero ingresó en efectivo y cuanto en tarjetas.

Es de importancia manejar estos presupuestos por separado físicamente, para evitar que se exceda el gasto de inventario y afecte otro compromiso (por ejemplo el sueldo de los empleados).

En cuanto al registro de efectivo en caja:

- Deberá llevar el registro de todo el dinero en efectivo de caja
- Cuadrar caja al iniciar y al terminar el servicio
- Debe ser el responsable de la emisión de facturas.

El registro de efectivo de caja significa que se debe registrar el dinero que ingresa, este se lo hace en el registro de venta. En los micro restaurantes de Cuenca se observa el uso del efectivo como “caja chica”, se utiliza el efectivo para comprar algún ingrediente faltante, o algún pago inmediato, es recomendable evitar este procedimiento, o (en el mejor de los casos) hacer un registro del monto y destino del dinero que sale.

Para ello existen los *vales de caja*, que son papeles pequeños en donde consta el monto utilizado, fecha, responsable y destino. Con ellos se puede hacer un seguimiento del uso del efectivo de caja.

Para cuadrar caja al inicio y al final, se puede llevar un sistema del efectivo en caja utilizando Excel, se puede encontrar un ejemplo en el Anexo 3, en él especificaremos con cuanto efectivo empieza el servicio, cuanto se vendió, cuánto dinero se gastó en *vales*, con cuanto debería cerrar caja, y con cuanto se cerró. Este proceso debe efectuarse con la supervisión del administrador financiero.

En el ejemplo se evidencia que un día el dinero no cuadró; detectado el problema deberían tomarse medidas al respecto. Para ello, se recurre a los registros, formularios y al personal a cargo ese día.

Por último, es responsabilidad la emisión de las facturas, éstas pueden hacerse a mano o impresas, lo importante es su registro.

Sistema de Inventario

En el caso del inventario el ejemplo posee un costo del 30% de las utilidades, pero esta cifra cambiará según el micro emprendimiento y el nicho. La mejor forma para mantener un control de compras es que el efectivo destinado sea siempre proporcional a la venta (Anexo 2). Un error común es realizar las compras por lo que falta en inventario, y que los costos no se adapten a las cifras oficiales. En los casos de que las compras tengan un costo menor al previsto, el saldo (ahorro) será reservado para la siguiente compra. *El efectivo de compras siempre será destinado a compras.*

Registro físico de Ventas

El registro físico de ventas es sencillo de almacenar, se recomienda tener facturas que contengan un original y dos copias. El original será entrega al cliente, una copia será almacena en una carpeta única, y la segunda copia servirá de consulta diaria para inventario o cualquier otra situación. Este registro lo maneja el administrador financiero.

Registro de facturas

Este registro está relacionado con las de facturas internas, con aquellas que han sido emitidas a nombre de la empresa, por compras de inventario, bienes inmuebles o servicios. Se incluirán los “vales” y serán herramientas para contabilidad, para las declaraciones mensuales de IVA y su deducción. Deben encontrarse a buen recaudo.

Balances Generales.

Los balances generales, son un listado o resumen de todas las cuentas que intervinieron en el ejercicio económico, incluyendo la sumatoria de sus respectivos movimientos económicos (Sarmiento, 82). Estos balances los puede realizar tanto el contador como el administrador financiero. Un simple balance mensual es suficiente para representar las ventas y tener control.

Cuadro 16

Balance general básico. Ejemplo #1

Ingreso		Egreso	
Ventas	7200	Inventario	2000
		Sueldos	3333,15
		Arriendo	300
		Servicios	150
		Tarjetas	300
		Publicidad	50
		IVA	864
	7200		6997,15

Saldo	222,85
-------	--------

Elaborado por: Daniel Santos León

Un cuadro como este, por más sencillo que sea, aporta a la organización.

Un elemento que ayuda al éxito, es la gestión financiera. Podemos convertir el balance anterior en el siguiente cuadro:

Cuadro 17

Balance general básico. Ejemplo #2

Ingreso		Egreso	
Ventas	7200	Inventario	2000
		Sueldos	2002,25
		Arriendo	300
		Servicios	150
		Tarjetas	150
		Publicidad	50
		IVA	500
	7200		5152,25
Saldo		2047,75	

Elaborado por: Daniel Santos León

¿Cuál es el secreto? Aquí algunas recomendaciones para reducir costos:

- El chef se desempeñara como administrador operativo
- El administrador financiero también será cajero y contador
- Del personal de planta sólo habrá un mesero, un cocinero y un steward, el resto del personal podrán cubrirse con pasantes (convenios).
- Control del uso de la tarjeta de crédito
- Descontar el IVA de las compras al momento de hacer la declaración tributaria (Es por ello la importancia de obtener factura de todas las compras)

El correcto manejo de la información financiera permite tomar decisiones oportunas.

La estructura principal de un sistema de gestión financiera debe poseer:

- Manejo claro de las obligaciones financieras
- Dominio claro de la información financiera.
- Recursos adecuados para la implementación del sistema
- Un sistema de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Registro y transmisión constante de la situación de la empresa

Este sistema puede ser calificado de muy sencillo, pero por experiencia es efectivo. Lo importante de éste es la gestión y la comunicación de la situación de la organización. Recordemos que este modelo está enfocado a micro emprendimientos gastronómicos en Cuenca, de ahí que al superar el número de empleados y ganancias, se podrá implementar sistemas más avanzados.

6.4 El éxito de las gestiones conjuntas

El secreto del éxito del funcionamiento de los sistemas en sencillo, hay que definirlos individualmente pero ejecutarlos en conjunto. Al definirlos de forma individual se evidencian todos los componentes que este sistema debe poseer, pero al gestionarlos en conjunto el sistema funcionará como un todo.

Gráfico 10

Engranaje de las gestiones conjuntas



Elaborado por: Daniel Santos León

6.5 El sistema en acción

El caso NORI es el recurso que se utilizará para demostrar la efectividad de contar con un modelo de gestión organizacional, operativo y financiero, proporcionando información y datos que, obtenidos a través de la experiencia pueden servir para mejorar nuevos emprendimientos. En él podemos evidenciar las fortalezas y debilidades que pueden suscitarse en un proyecto gastronómico.

6.5.1 Caso NORI

El caso NORI hace referencia a la historia de una situación organizacional, operativa y financiera del restaurante “NORI sushi sama”.

La sociedad NORI trabajó bajo el nombre de Corporación Satoichi. El proyecto inició con la compra del restaurante “NORI sushi & wok” cuyo objetivo fue mejorarlo, posicionarlo dentro de la ciudad y que el trabajo rinda utilidades. El equipo estuvo formado por tres amigos que tenían criterios básicos en administración, diferente formación académica y no contaban con experiencia en el manejo de un emprendimiento o restaurante.

Como todo proyecto, éste se inició en primer lugar por la compatibilidad de mi formación profesional, luego por la generación de una propuesta, que condujo a la búsqueda de un financiamiento y a que el grupo elabore una planificación básicamente relacionada con la parte formal del emprendimiento. Se elaboró un plan de negocios, donde se definió superficialmente las responsabilidades de cada socio y se elaboró un plan de tesorería basado en la observación a la “competencia”.

La ejecución del proyecto se encaminó sin mayores inconvenientes. Por razones del impacto dividiremos la experiencia en tres etapas.

La primera etapa definida como *crecimiento*, se caracteriza porque los frutos del restaurante se evidenciaron casi de inmediato. La rentabilidad del mismo fue en aumento, pero este período termina caracterizado por la inestabilidad de uno de los socios (financiero), que a pesar de que las ventas seguían altas el restaurante sufría de falta de liquidez.

A primera vista podemos afirmar que el éxito del restaurante estuvo marcado por:

- Rentabilidad en el medio
- Ofrecía planes y estrategias innovadores en el servicio

Sin embargo ¿Cuáles fueron los factores que ocasionaron los problemas?

El restaurante *NORI sushi sama*, a pesar de haber alcanzado estos logros, cometió muchos errores durante su existencia. Los errores de esta etapa no le permitieron alcanzar el posicionamiento que tanto había anhelado y que finalmente llevaron a liquidar la sociedad que la formó.

Los factores negativos fueron:

Filosofía empresarial.

A pesar de que los tres socios eran amigos, nunca habían establecido cual sería la filosofía empresarial, cuál sería la misión que guiarían su actividad para convertirse (entre otras cosas) en un equipo de trabajo. Al contar con objetivos diferentes en el desarrollo del trabajo, la convivencia se vio afectada pues no se trabajaba con el mismo método, compromiso y sobre todo el propósito de uno del grupo fue diametralmente opuesto a posicionarse dentro de la sociedad, no se contó con la información financiera de manera oportuna y veraz.

Objetivo empresarial

El objetivo de alcanzar rentabilidad y liquidez no fueron suficientes, la meta y prioridad fue posicionarse como restaurante de sushi dentro de la ciudad de Cuenca. Lamentablemente este compromiso no fue asimilado como un eje importante en el grupo. Existen varias explicaciones para ello, porque la formación de los integrantes era diferente, porque sus prioridades personales se impusieron, por falta de asesoramiento o porque únicamente se quería una rentabilidad y liquidez inmediata, etc.

Estructura organizacional

Aunque se elaboró un organigrama de la empresa, los socios en el trabajo se desempeñaban como *jefes*, creando en algunos momentos confusión entre el personal, ya que no se reconocía de manera clara la cadena de mando. Esta confusión llevó a que los problemas afectarían las actividades normales del personal, reflejándose en una disminución de su desempeño y en las responsabilidades que debían cumplir.

Delegando responsabilidades

La organización del restaurante contó con un cuadro de responsabilidades que al iniciarse dio buenos frutos, pero la inestabilidad de uno de los socios influyó negativamente, muchas responsabilidades se fueron postergando o se dejaron de hacer. No contar con la información actualizada sobre los compromisos y sobre la situación financiera impidió la toma de medidas urgentes y, si a ello, le sumamos la sobrecarga de responsabilidades que asumieron los 2 socios veremos que la perspectiva del restaurante no era de lo mejor.

Procesos de actividades

Las actividades aunque muy bien asignadas, en el momento de su ejecución no respondían a una concepción de que éstas son parte de un proceso, existieron muchos inconvenientes para asumir que todas las actividades son importantes e indispensables, los errores de concepción provocó pérdidas de recursos y de tiempo.

Sistema de inventario

Al no poseer un sistema de inventario, los gastos no fueron controlados ni respaldados, el ingreso de caja en muchas ocasiones se manejó como *caja chica*,

llegando en algún momento a destinarse el 60% de la venta en la compra de insumos.

Falta de información financiera

Por último, y el factor más relevante del problema, las cuentas no fueron manejadas adecuadamente, no se tenía información actualizada, éstas eran registradas en un sistema improvisado de Excel que no permitía evidenciar la situación real de la empresa. Es decir el sistema y la información no ayudaban a la toma oportuna de decisiones.

Por último, el restaurante acumuló créditos y una deuda con el personal, el sistema financiero no se manejó responsablemente, no existían respaldos, se excedió en adquisiciones y en el pago excesivo de servicios no indispensables.

En el momento de realizar el estado de resultados, el producto fue:

Cuadro 18

Estado de resultados del restaurante NORI sushi sama Enero 2012

	EGRESO	INGRESO
Ventas 12%		4550
Compras	2990	
Bebidas 590		
Inventario 2400		
Sueldos y salarios	2050	
Chef 400		
Cocinero 700		
Vajillero 450		
Mesero 500		
Servicios básicos	55	
Luz 25		
Agua 5		
Teléfono 25		
Gastos por operaciones	425	
Suministros de oficina 25		
Publicidad 600		
Mantenimientos de cocina	25	
Aseo limpieza 25		
Arriendo	300	
	5845	4550
Total	-1295	

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

En la segunda etapa, la del *estancamiento*. El reflejo de los datos presentó una situación nada alentadora, para muchos la mejor opción hubiera sido cerrar el restaurante porque los datos mostraban pérdidas y, era preferible evitar un mayor endeudamiento.

La decisión fue diferente, los dos socios se organizaros y tomaron las siguientes medidas:

- Medidas correctivas y preventivas
- Reestructurar la organización del restaurante
- Implementar un sistema operativo
- Implementar un sistema financiero que permita el control de la información.

Medidas correctivas y preventivas

Entre las medidas correctivas se decidió suspender la relación que provocaba inestabilidad en la organización, la administración financiera había que realizarla responsablemente. Establecieron acuerdos y compromisos de pago de los créditos vencidos.

Reestructurar la organización de la empresa

Dedicación de tiempo completo al restaurante fue una alternativa saludable, ésta medida condujo a una disminución del personal y por ende una reducción del rubro de salarios. Se utilizó otras formas de relación laboral legales, pero que no implicaba mayor egreso a la empresa. La organización definió las responsabilidades de los integrantes y, al ser consensuada fue aplicada de manera obligatoria, tornándose en una política de la empresa.

Implementar el sistema operativo

Debido a los inconvenientes con el inventario se creó un sistema operativo de control de inventario y compras, que permitió reducir en un 30% la adquisición de los insumos.

Implementar un sistema financiero que permita el control de la información

Se puso en marcha la administración financiera basado en el control diario y en la generación de información oportuna para la toma de decisiones.

Estado de resultados de un mes durante la segunda etapa:

Cuadro 19

Estado de resultados del restaurante NORI sushi sama Marzo 2012

	EGRESO	INGRESO
Ventas 12%		4125
Compras	2048	
Bebidas 200		
Inventario 1450		
Sueldos y salarios	900	
Chef 150		
Cocinero 300		
Vajillero 300		
Mesero 150		
Servicios basicos	55	
Luz 25		
Agua 5		
Telefono 25		
Gastos por operaciones	55	
Suministros de oficina 25		
Publicidad 30		
Mantenimientos de cocina	25	
Aseo limpieza 25		
Arriendo	300	
	3383	4125
Total	742	

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

Con la implementación de los nuevos sistemas se logró estabilizar y mantener la empresa.

El posicionamiento en la ciudad del restaurante “Nori sushi sama” durante su segunda etapa reflejó la concreción del gran objetivo empresarial. Durante su corta vida, el restaurante se convirtió en un referente gastronómico no sólo de la ciudad de Cuenca sino que su prestigio traspasó sus límites, llegando a ser

reconocidos en otras ciudades del país como un gran referente de la especialidad sushi.

La tercera etapa denominada como *liquidación*. La incompatibilidad al interior del grupo en la visión y en los objetivos empresariales imposibilitaron continuar con las actividades, se reconoció que los desacuerdos tenían más peso que las voluntades, se priorizó la búsqueda de la tranquilidad colectiva. Se manejaron varias alternativas y se optó por liquidar la *sociedad*, aunque ello significaba el cierre del restaurante. La medida fue drástica pero al mirar lo actuado luego del paso del tiempo, fue la mejor decisión.

Con esta experiencia se pretende visibilizar las ventajas de la organización y la planificación dentro de un emprendimiento, sea éste gastronómico o no. Indicar que muchos elementos descritos pueden ser aplicados en la ciudad o en cualquier lugar. Las herramientas descritas son básicas, requieren un mínimo de preparación pero el máximo de compromiso.

Conclusiones

El caso NORI constituyó una experiencia directa en el manejo y administración de un micro emprendimiento gastronómico. Las actividades realizadas me permitió comprobar la efectividad del modelo de gestión, ya que se visibilizó la importancia y las ventajas de contar con una planificación, organización y control dentro de un emprendimiento gastronómico. Todos los procedimientos simplificados que se han planteado se pueden aplicar en cualquier micro emprendimiento sin importar el lugar de origen.

Si calificamos las herramientas utilizadas y descritas observamos que son básicas, requieren preparación y sobre todo, exigen el máximo de compromiso.

Un eje fundamental es la formación de un equipo de trabajo, entendiendo que éste no es la suma de individuos sino el trabajo encaminado a un mismo objetivo, que los integrantes trabajen como un todo, apunten cumplir la misión y, sobre todo, que los sueños (visión) requieren ser compartidos.

De los componentes que participan en la gestión, es necesario recalcar la importancia del elemento organizacional, éste representa el motor de toda la empresa.

Durante la gestión y la administración de un micro emprendimiento, siempre habrá errores, más aun cuando el emprendedor es principiante, pero éstos constituyen parte de la experiencia, son corregibles y superables siempre que el equipo y la organización estén firmemente estructurados.

El modelo planteado fue formulado con el objetivo de elaborar una propuesta que podrá ser utilizada por emprendedores sobre todo principiantes.

Al iniciar esta investigación se pretendía que el modelo no sólo tenga un impacto científico y profesional, sino también un impacto social.

El patrón desarrollado es dinámico, nos provee de recursos que pueden ser utilizados por cualquier profesional para hacer frente al entorno empresarial turbulento que viven las organizaciones.

Los tradicionales modelos de gestión basados en métodos impositivos, verticales y tajantes han sido superados. Hoy, hablar de la administración gastronómica nos lleva necesariamente a tener una visión integral e incluyente, en donde los sistemas y procesos pueden ser adaptables, corregidos y mejorados según la necesidad de cada emprendedor. Por lo tanto, la flexibilidad es un elemento importante.

Recomendaciones

Una de las grandes interrogantes que se pudieron percibir en el desarrollo de esta investigación, es de dónde provenía el error de la administración deficiente dentro de los micro emprendimientos en la ciudad de Cuenca. ¿Es el sistema en el que nos desenvolvemos demasiado complejo? ¿Es demasiado complicado dirigir una empresa? ¿Son limitaciones por la formación? o ¿Los métodos no son lo suficientemente claros o prácticos? Estas preguntas nos llevan a plantear algunas recomendaciones.

En efecto el sistema empresarial en el que nos desenvolvemos es realmente complejo si uno desea hacer las cosas de una forma correcta. La dirección de una empresa no es una actividad sencilla, pero el marco de la propuesta presenta claramente que la formación académica es uno de los ejes fundamentales en el éxito de los emprendimientos.

La adaptabilidad de los modelos debe convertirse en política de formación, la rigurosidad contradice la razón de ser de la gastronomía ya que ella intrínsecamente es creatividad y dinamismo.

Los centros, institutos y universidades que tienen especialización en gastronomía, prestan mucha importancia a la práctica como el camino que posibilita la excelencia de los cocineros. Se estimula de diversas maneras la práctica de los estudiantes incluyendo el cumplimiento de las horas de pasantías en empresas de alimentos y bebidas. Este contacto laboral prepara a los estudiantes para el mundo profesional ya que aprenden nuevos métodos y técnicas de trabajo. Pero, creo, que es necesario ampliar el horizonte de la profesión, expandir la visión de los estudiantes ya que la realidad se desenvuelve dentro de la competitiva empresarial, y para ello, los futuros emprendedores deben estar preparados no sólo para cocinar sino también para gestionar y/o administrar un restaurante.



**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL,
OPERATIVA Y FINANCIERA PARA MICRO
EMPRESARIOS GASTRONÓMICOS EN CUENCA**



El emprendimiento empieza con valor y ganas de superación, pero el éxito del mismo dependerá de la capacidad de gestión, adaptabilidad y administración que se posea. El mundo empresarial es un campo que representa competencia, esfuerzo, capacidad y dedicación.

Bibliografía

1. Adrià, Ferran, Juli Soler y Albert Adrià. *Como funciona elBulli. Las ideas, los métodos y la creatividad*. Barcelona, Editorial PHAIDON, 2010.
2. Barrera, Julio Pazos. *Cocinas regionales Andinas*. Quito, Corporación Editora Nacional, 2010.
3. Cobo, Irene. *Quito Gourmet*. Quito, Editorial Latinwe S.A., 2006.
4. Colman, Andrew. *Reinventar la cocina FERRAN ADRIÀ*. Inglaterra, Editorial PHAIDON, 2011.
5. “Conceptualizando la sociología de la gastronomía”. Internet.
<http://es.scribd.com>. Acceso: 13 Febrero 2013.
6. “Emprender”. Internet. <http://lema.rae.es/drae/?val=emprender>. Acceso: 14 Febrero del 2013.
7. Fernández, María José. “Cerámica común romana del Portus Illicitanus”
Lucentum: Anales de la Universidad de Alicante. Prehistoria, arqueología e historia antigua 2. 1985.
8. Frieda. L. *Catalina de Medicis: Una biografía*. Madrid, Siglo XXI de España Editores S.A., 2006.

9. Gorn, B. B. "Historia y cocina: Las fronteras de lo efímero." *La universidad, hoy y mañana: perspectivas latinoamericanas*. 1995
10. García, Carlos Durón. *El restaurante como empresa*. México D.F, Editorial Trillas, 2008.
11. García, Pilar y Magdalena Cordobés. *Manual de Contabilidad de Gestión para Empresas Franquiciadoras y de Retail*. Barcelona, Editorial S.L., 2008.
12. "Gastronomía". Internet. www.tecnologicopacifico.edu.ec. Acceso: 14 Febrero 2013.
13. "Guía para la elaboración de un manual de funciones". Internet. www.es.scribd.com. Acceso: 28 de Febrero del 2013.
14. "Historia de la cocina". Internet. <http://imchef.org>. Acceso: 13 Febrero 2013.
15. Hodge, B.J, William P. Anthony y Lawrence M Gales. *Teoría de la organización*. Madrid, PEARSON PRENTICE HALL, 2003.
16. "Información Laboral". Internet. www.industrias.ec. Acceso: 08 Marzo 2013.
17. Jaramillo, Wilson Arenque. *Perfil de emprendedor Ecuatoriano*. Quito, Corporación Editora Nacional, 2009.
18. LID editorial empresarial. *Diccionario bilingüe de negocios*. México D.F., Editorial Pax México, 1999.

19. Lewin, Roger. *Evolución humana*. Barcelona, Editorial Salvat, 1987.
20. Maeda, Tsutomu. *Historia del pensamiento Kinsei: Antecedentes históricos de la formación del estado Japonés*. 2005
21. “Microempresa”. *Superintendencia de compañías del Ecuador*. 2013.
22. “Modelo plan de negocios”. Internet. <http://www.baquia.com>. Acceso: 14 Febrero 2013.
23. Nestlé. *Recorrido por los Sabores del Ecuador*, Quito, Nestlé Ecuador S.A., 2001.
24. “Personas Naturales”. Internet. www.sri.gob.ec. Acceso: 08 Marzo 2013.
25. “Revolución francesa”. Internet. www.eltelegrafo.comopinion/columnistas/item/la-revolucion-francesa.html. Acceso: 08 Junio 2013
26. Rojas, Servulo Anzola. *Administración de pequeñas empresas*. Mexico D.F, McGrawhill/Interamericana Editores, 2010.
27. Sarmiento, Rubén. *Contabilidad General*. Quito, Editorial Voluntad, 2008.
28. Vallejo, Raúl. *Manual de escritura académica*. Quito, Corporación editora nacional, 2003.

Anexos

Anexo 1

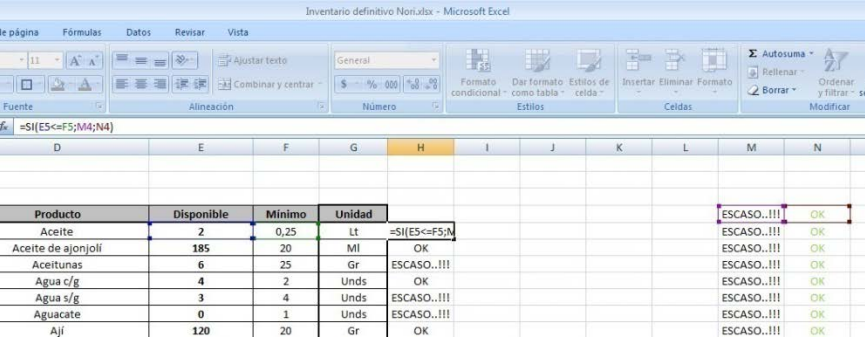
Sistema de Inventario

La siguiente base de datos ha sido elaborada en el programa de “Microsoft Office, Excel”. Contiene:

- **Id:** Código del ítem, basado en un orden secuencia de ingreso
- **Ítem:** Producto
- **Disponible:** Cantidad que se encuentra en el inventario actualmente. (En esta columna se agregará el inventario comprado al inicio y restará el inventario utilizado hasta el fin del servicio).
- **Mínimo:** En una cifra estándar de cantidad mínima que deberá existir en el inventario
- **Unidad:** La unidad de peso y volumen que utiliza el ítem
- **Estado:** En esta columna, con sencillas de Excel se logra que el programa automáticamente identifique la falta de inventario en base al valor mínimo que establecimos y marcarla de rojo
- La primera fórmula es la del **SI**, obtiene los datos necesarios para dar el estado:

Gráfico 11

Sistema de Inventario Imagen #1



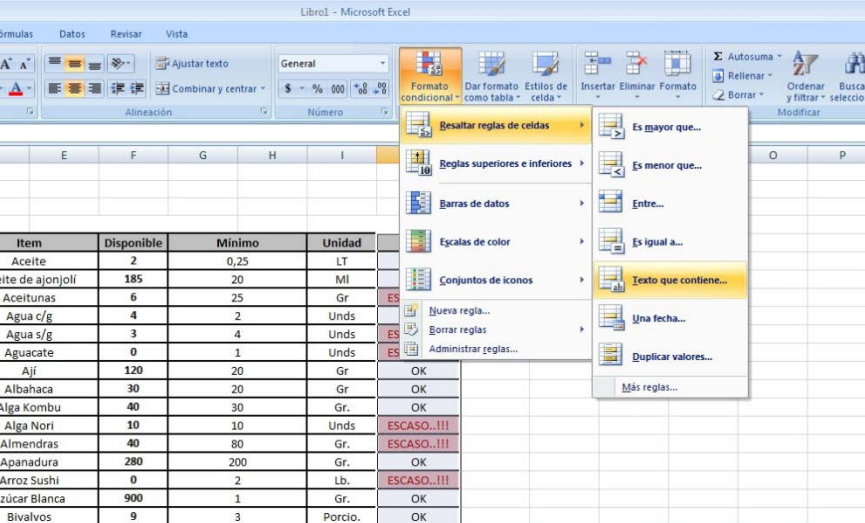
Producto	Disponible	Mínimo	Unidad
Aceite	2	0,25	Lt
Aceite de ajonjolí	185	20	ML
Aceitunas	6	25	Gr
Agua c/g	4	2	Unds
Agua s/g	3	4	Unds
Aguacate	0	1	Unds
Ají	120	20	Gr

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

Mientras que la segunda es la de FORMATO CONDICIONAL, que marca la celda de rojo para priorizarla:

Gráfico 12

Sistema de Inventario Imagen #2



Item	Disponible	Mínimo	Unidad
Aceite	2	0,25	LT
Aceite de ajonjolí	185	20	ML
Aceitunas	6	25	Gr
Agua c/g	4	2	Unds
Agua s/g	3	4	Unds
Aguacate	0	1	Unds
Ají	120	20	Gr
Albahaca	30	20	Gr
Alga Kombu	40	30	Gr.
Alga Nori	10	10	Unds
Almendras	40	80	Gr.
Apanadura	280	200	Gr.
Arroz Sushi	0	2	Lb.
Zúcar Blanca	900	1	Gr.
Bivalvos	9	3	Porcio.

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

El resultado que obtenemos es un archivo de Excel programado de manera efectiva que da buenos resultados con cero inversiones:

Gráfico 13

Sistema de Inventario Imagen #3

Id	Item	Disponible	Mínimo	Unidad	Estado
67	Aceite	2	0,25	LT	OK
28	Aceite de ajonjolí	185	20	MI	OK
59	Aceitunas	6	25	Gr	ESCASO..!!!
97	Agua c/g	4	2	Unds	OK
96	Agua s/g	3	4	Unds	ESCASO..!!!
43	Aguacate	0	1	Unds	ESCASO..!!!
25	Ají	120	20	Gr	OK
2	Albahaca	30	20	Gr	OK
7	Alga Kombu	40	30	Gr.	OK
127	Alga Nori	10	10	Unds	ESCASO..!!!
8	Almendras	40	80	Gr.	ESCASO..!!!
6	Apanadura	280	200	Gr.	OK
118	Arroz Sushi	0	2	Lb.	ESCASO..!!!
29	Azúcar Blanca	900	1	Gr.	OK
81	Bivalvos	9	3	Porcio.	OK
117	Bivalvos sin cascara	5	4	Porcio.	OK
135	Blue curacao	0,75	0,5	Unds	OK
48	Brocoli	150	100	Gr.	OK
56	Brotos de Soya	40	140	Gr.	ESCASO..!!!
21	Café	300	100	Gr.	OK
82	Calamar	100	100	Gr.	ESCASO..!!!
126	Camarones	400	200	Gr.	OK
120	Caviar Negro	0	1	Unds	ESCASO..!!!
119	Caviar Rojo	0	1	Unds	ESCASO..!!!
57	Cerezas	40	50	Gr.	ESCASO..!!!
99	Cerveza Club	25	2	Unds	OK
98	Cerveza Corona	0	2	Unds	ESCASO..!!!
100	Cerveza Heineken	0	2	Unds	ESCASO..!!!
52	Champignones	150	120	Gr.	OK
94	Coca Cola	8	4	Unds	OK
95	Coca Cola Zero	4	2	Unds	OK
35	Colorante Rojo	1	0,2	Unds	OK
36	Colorante verde	1	0,2	Unds	OK
84	Conchas	60	60	Gr.	ESCASO..!!!
85	Corvina	200	100	Gr.	OK
65	Crema Chantilly	425	100	Gr.	OK
11	Crutons	70	50	Gr.	OK
47	Dientes de Ajo	160	50	Gr.	OK

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

Anexo 2

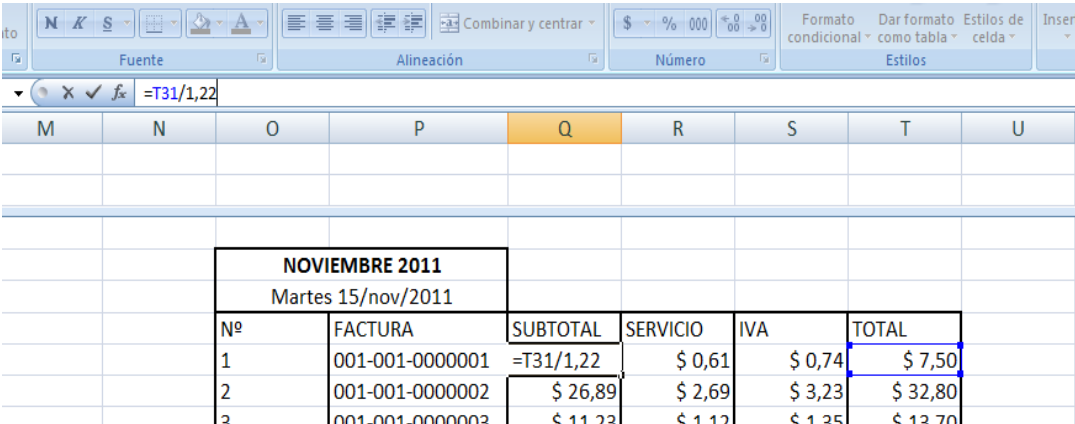
Sistema de Registro de Ventas

La siguiente base de datos ha sido elaborada en el programa de “Microsoft Office, Excel”. Contiene:

- **N°:** El numero secuencial de la venta de la factura a registrar.
- **Factura:** La numeración serial de la factura.
- **Subtotal:** El valor sin IVA ni servicio.
- **Servicio:** El valor desglosado de servicio
- **IVA:** El valor desglosado del IVA.
- **Total:** La sumatoria total de los valores.

Gráfico 14

Sistema de registro de ventas diarias. Imagen #1



NOVIEMBRE 2011					
Martes 15/nov/2011					
Nº	FACTURA	SUBTOTAL	SERVICIO	IVA	TOTAL
1	001-001-0000001	=T31/1,22	\$ 0,61	\$ 0,74	\$ 7,50
2	001-001-0000002	\$ 26,89	\$ 2,69	\$ 3,23	\$ 32,80
3	001-001-0000003	\$ 11,23	\$ 1,12	\$ 1,35	\$ 13,70

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

De igual forma se irá registrando cada factura, y al final el sistema nos dará un desglose de valores, para el cierre de caja:

- **Total de Ventas:** EL valor total de las ventas del día

Anexo 3

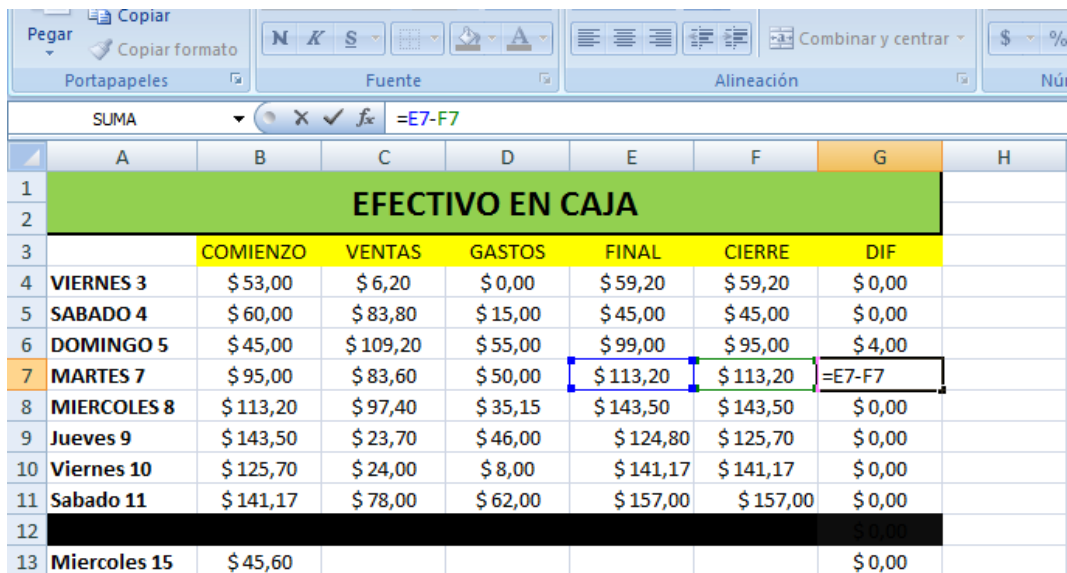
Sistema de Registro de Efectivo en Caja

La siguiente base de datos ha sido elaborada en el programa de “Microsoft Office, Excel”. Contiene:

- **Fecha:** Fecha del día del registro
- **Comienzo:** Cantidad de efectivo con la que abre caja.
- **Ventas:** Cuanto dinero en efectivo entro en caja por ventas.
- **Gastos:** Valor que haya sido extraído para adquisiciones inmediatas.
- **Final:** El valor que deberá estar en caja
- **Cierre:** El valor real con el que se cerró caja
- **DIF:** La diferencia entre Final y Cierre, para verificar el valor.

Gráfico 16

Sistema de registro de efectivo en caja



	A	B	C	D	E	F	G	H	
1	EFFECTIVO EN CAJA								
2									
3		COMIENZO	VENTAS	GASTOS	FINAL	CIERRE	DIF		
4	VIERNES 3	\$ 53,00	\$ 6,20	\$ 0,00	\$ 59,20	\$ 59,20	\$ 0,00		
5	SABADO 4	\$ 60,00	\$ 83,80	\$ 15,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 0,00		
6	DOMINGO 5	\$ 45,00	\$ 109,20	\$ 55,00	\$ 99,00	\$ 95,00	\$ 4,00		
7	MARTES 7	\$ 95,00	\$ 83,60	\$ 50,00	\$ 113,20	\$ 113,20	=E7-F7		
8	MIERCOLES 8	\$ 113,20	\$ 97,40	\$ 35,15	\$ 143,50	\$ 143,50	\$ 0,00		
9	Jueves 9	\$ 143,50	\$ 23,70	\$ 46,00	\$ 124,80	\$ 125,70	\$ 0,00		
10	Viernes 10	\$ 125,70	\$ 24,00	\$ 8,00	\$ 141,17	\$ 141,17	\$ 0,00		
11	Sabado 11	\$ 141,17	\$ 78,00	\$ 62,00	\$ 157,00	\$ 157,00	\$ 0,00		
12									
13	Miercoles 15	\$ 45,60					\$ 0,00		

Fuente: Restaurante NORI sushi sama

Anexo 4

Encuesta para aportes de la Carrera de Gastronomía

La siguiente encuesta ha sido realizada con el objetivo de verificar los conocimientos básicos que poseen los estudiantes sobre la Administración de Empresas, además de visibilizar su criterio en cuanto a estar preparados para ejercer la administración en un restaurante. Los datos serán utilizados para comparar con las cifras reales de los estudiantes ya egresados que posean micro emprendimientos gastronómicos.

Se han realizado un total de 25 encuestas a estudiantes del 3 año, y 25 encuestas a estudiantes de último año, utilizando la fórmula oficial del tamaño de muestra.

$$n = \frac{Z^2 O^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 O^2}$$

ENCUESTA

La siguiente encuesta ha sido realizada el 15 de Marzo del 2013, a 50 estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Carrera de Gastronomía, que actualmente están cursando el penúltimo y último año de la carrera.

1. ¿Conoce el concepto de Gestión Gastronómica?

SI

NO

2. ¿Cuál piensa que es el eje fundamental en la administración de una empresa gastronómica?

ORGANIZACIONAL

OPERATIVO

FINANCIERO

3. ¿Qué porcentaje de las ventas mensuales designaría a marketing y publicidad en un restaurante?

0 %

1 -2 %

3 -5 %

5 - 7%

4. ¿Tiene conocimiento sólidos sobre Recursos Humanos?

SI

NO

5. ¿Tiene conocimiento sólidos sobre Finanzas y Contabilidad?

SI

NO

6. ¿Sabe realizar Proyecciones y Presupuestos?

SI

NO

7. ¿Sabe realizar Balances Generales?

SI

NO

8. ¿En qué condiciones se encuentra para administrar un restaurante?

MUY CAPACITADO

CAPACITADO

NORMAL

POCO CAPACITADO

INCAPACITADO

9. Con el aprendizaje adquirido en la materia Administración de empresas se siente:

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

INDIFERENTE

POCO SATISFECHO

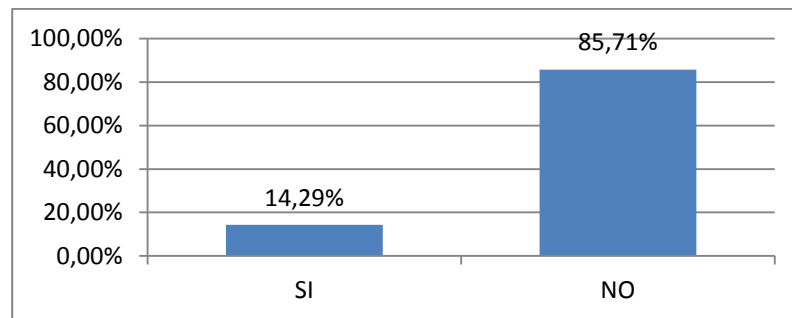
INSATISFECHO

Resultados

1. ¿Conoce el concepto de Gestión Gastronómica?

Grafico 17

Pregunta 1

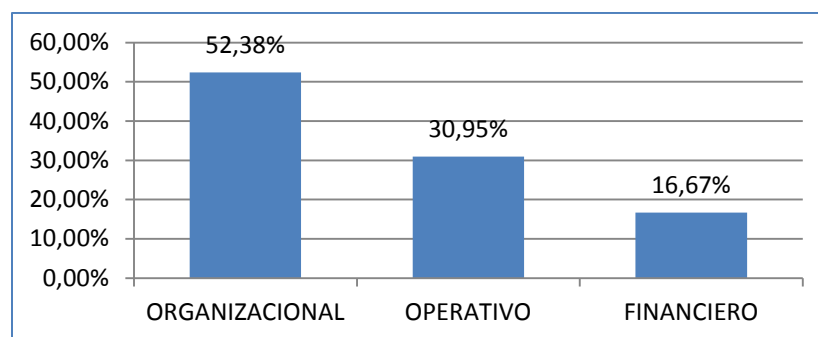


Elaborado por: Daniel Santos León

2. ¿Cuál piensa que es el eje fundamental en la administración de una empresa gastronómica?

Grafico 18

Pregunta 2

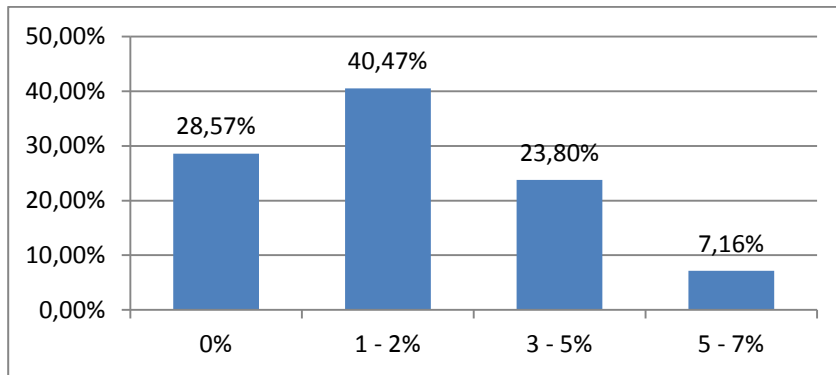


Elaborado por: Daniel Santos León

3. ¿Qué porcentaje de las ventas mensuales designaría a marketing y publicidad en un restaurante?

Gráfico 19

Pregunta 3

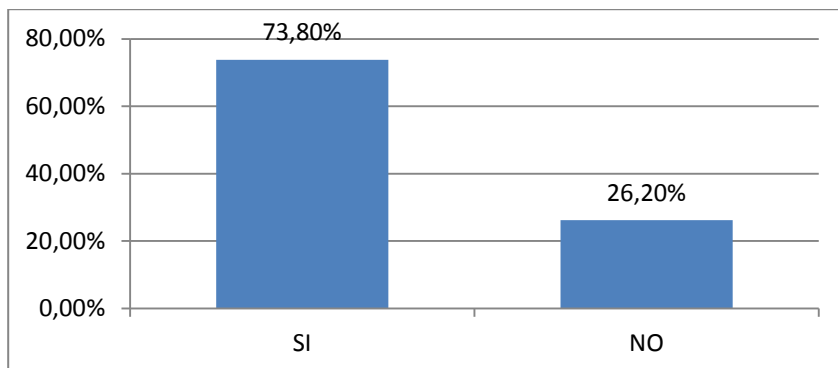


Elaborado por: Daniel Santos León

4. ¿Tiene conocimiento sólidos sobre Recursos Humanos?

Gráfico 20

Pregunta 4

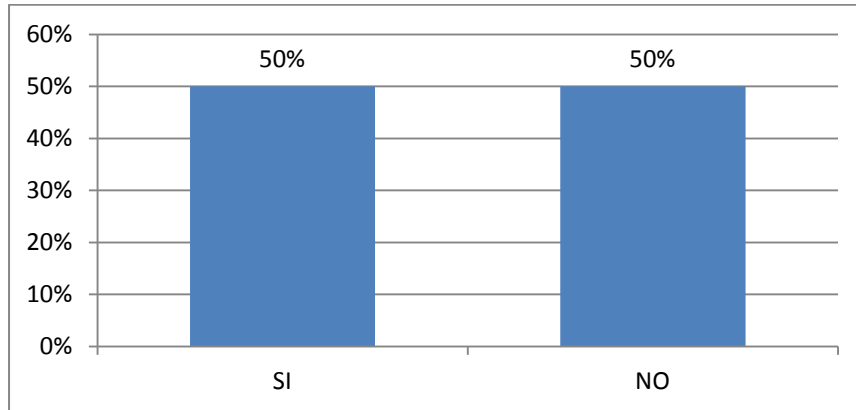


Elaborado por: Daniel Santos León

5. ¿Tiene conocimiento sólidos sobre Finanzas y Contabilidad?

Grafico 21

Pregunta 5

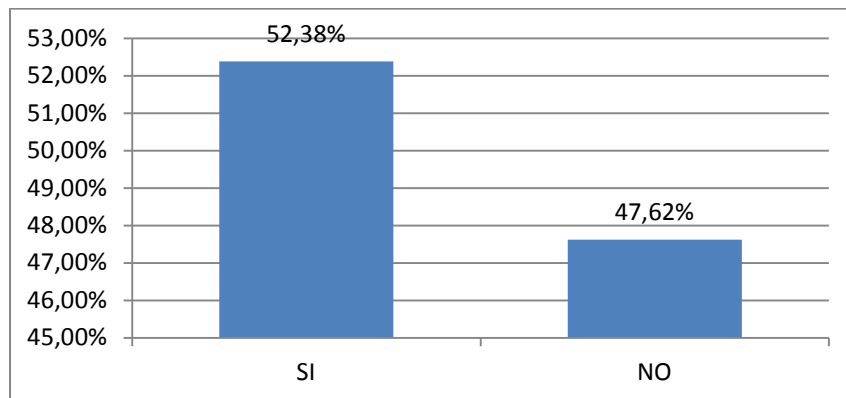


Elaborado por: Daniel Santos León

6. ¿Sabe realizar Proyecciones y Presupuestos?

Grafico 22

Pregunta 6

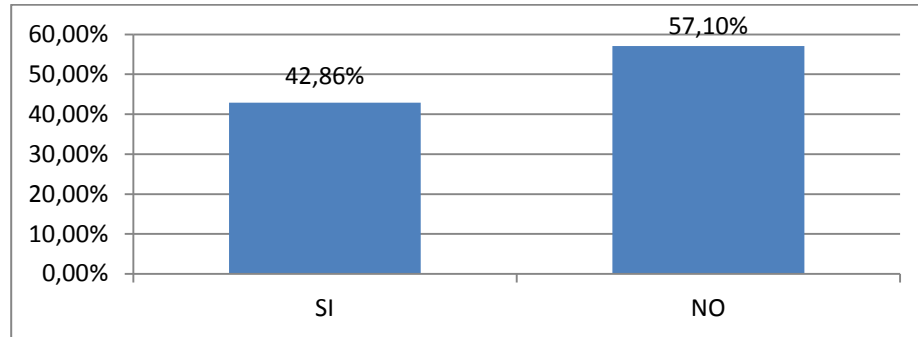


Elaborado por: Daniel Santos León

7. ¿Sabe realizar Balances Generales?

Grafico 23

Pregunta 7

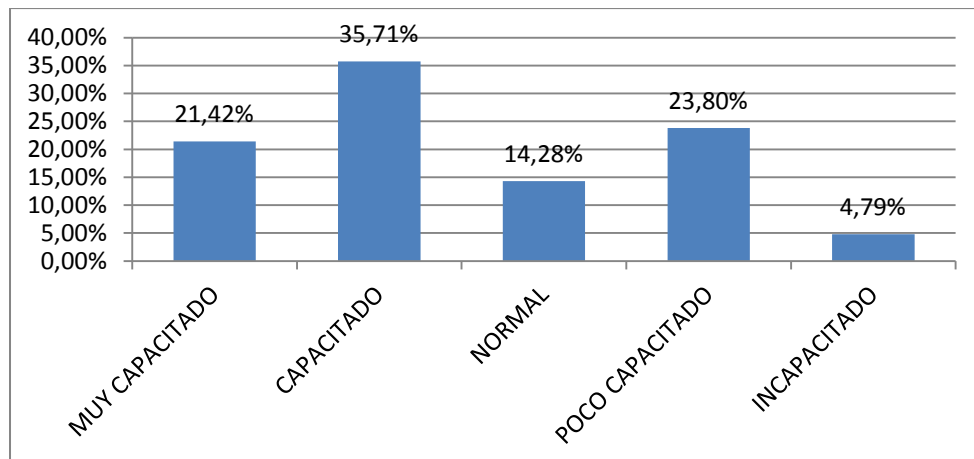


Elaborado por: Daniel Santos León

8. ¿En qué condiciones se encuentra para administrar un restaurante?

Grafico 24

Pregunta 8

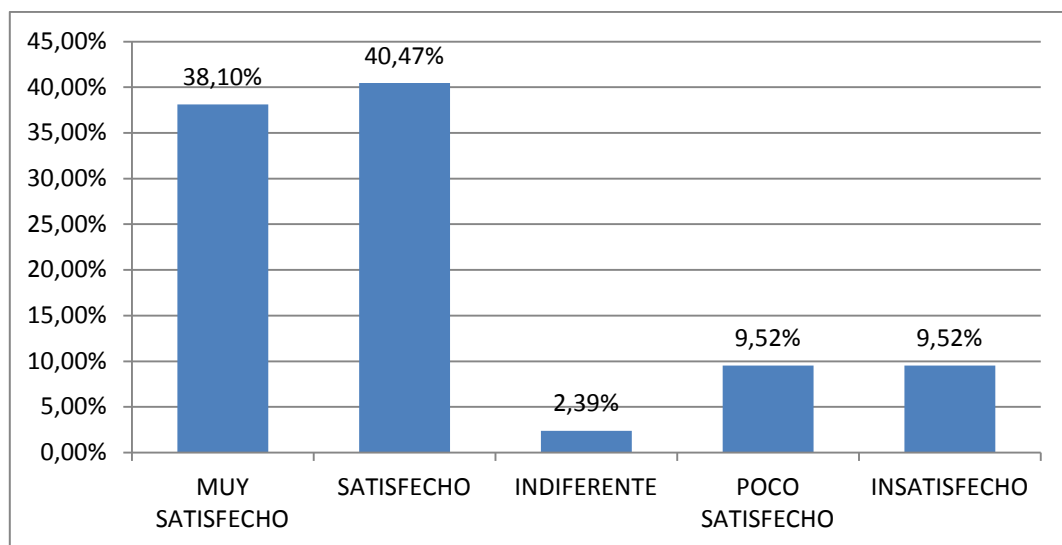


Elaborado por: Daniel Santos León

9. Con el aprendizaje adquirido en la materia Administración de empresas se siente:

Grafico 25

Pregunta 9



Elaborado por: Daniel Santos León

Conclusiones: A pesar que más del 50% se cree capacitado para administrar un restaurante, e incluso más del 75 % afirma poseer conocimientos sólidos, la encuesta demuestra lo contrario ya que no están conscientes de la importancia de las gestiones en el administración y desconocen la importancia del marketing.

Anexo 5

Entrevista para obtención de datos de modelos administrativos

La siguiente entrevista se le ha realizado con el objetivo de obtener información sobre los sistemas utilizados en su ejercicio y compararlos con su éxito o fracaso. Por motivos de confidencialidad no se ha incluido los nombres de los establecimientos. Los restaurantes entrevistados y analizados son de propietarios graduados de la carrera de Gastronomía de la Universidad de Cuenca:

Resultados de la entrevista

Cuadro 20

Entrevista

Pregunta	Restaurante A	Restaurante B	Restaurante C
1. ¿Qué tiempo tiene de funcionamiento el restaurante?	4 años	2 años	1 año
2. ¿Posee su restaurante un organigrama?	Si	Si	Si
3. ¿Posee su restaurante una filosofía empresarial? ¿Cuál es?	Vendemos Calidad y no cantidad	No	No

4. ¿Posee su restaurante un manual de funciones al alcance de todos los empleados?	Si	No	No
5. ¿Posee un sistema estandarizado de inventario y compras? ¿En qué consiste?	Si, manejamos cifras estándares de cantidad de inventario y simplificamos el registro de toda la existencia.	Si, revisamos la materia faltante y solicitamos	Si, manejamos un mínimo de inventario y en base a eso realizamos la compra.
6. ¿Se planificaron con detalle todas las actividades que debían realizar los empleados?	Si	Si	Si
7. ¿Su empresa desarrolla marketing interno? ¿Qué ha hecho al respecto?	No	No	No
8. ¿Posee su restaurante balances generales y de resultados? ¿Cada qué tiempo los hacen?	Si, cada mes.	No.	No.

9. ¿Maneja su empresa un sistema organizacional?	Si	Si	Si
10. ¿Maneja su empresa un sistema operativo?	Si	Si	SI
11. ¿Maneja su empresa un sistema financiero?	Si	Si	Si

Fuente: Daniel Santos León

Conclusiones: De los 3 restaurantes analizados se logra interpretar que únicamente uno cumple con las exigencias básicas que debe mantener un restaurante. En base a ello, según el análisis, el restaurante A, es el único que se mantiene estable y ha mantenido un crecimiento en los últimos años. El restaurante B, posee problemas de control de inventario, registro financiero y manejo de marketing, a pesar que se mantienen estables no ha crecido y si las cosas continúan así no lo podrán hacer. Por último el restaurante C, se encuentra comprometido ya que no cumple ninguna de la exigencias a pesar que en la entrevista afirma que si, esto se puede visibilizar de forma directa, no posee un orden organizacional, las operaciones no han sido analizadas ni estandarizadas y el sistema de información financiera no es correcta para la toma de decisiones.

Índice de cuadros

Cuadro 1: Cuadro de destino e inversión	29
Cuadro 2: Receta Estándar	37
Cuadro 3: Fijación de precios	37
Cuadro 4: Cuadro Inicial de Proveedores	41
Cuadro 5: Cuadro inicial de delegación de actividades y recursos	46
Cuadro 6: Ejemplo de estado de resultados	62
Cuadro 7: Ejemplo de balance general	63
Cuadro 8: Cuadro de áreas y responsabilidades	75
Cuadro 9: Cuadro adaptado de manual de Funciones	82
Cuadro 10: Cuadro de delegación de horarios de empleados	85
Cuadro 11: Solicitud de requisición de insumos de limpieza.....	93
Cuadro 12: Solicitud de requisición de insumos de servicio	97
Cuadro 13: Hoja de requisición de solicitud de compras	99
Cuadro 14: Hoja de registro de inventario utilizado	100
Cuadro 15: Salario mínimo de empleados de la República del Ecuador 2012.....	114
Cuadro 16: Balance general básico. Ejemplo #1	120
Cuadro 17: Balance general básico. Ejemplo #2	121

Cuadro 18: Estado de resultados del restaurante NORI sushi sama

Enero 2012128

Cuadro 19: Estado de resultados del restaurante NORI sushi sama

Marzo 2012130

Cuadro 20: Entrevista154

Índice de gráficos

Gráfico 1: Presupuesto de Tesorería	43
Gráfico 2: Proceso operativo de funciones de Steward	90
Gráfico 3: Proceso operativo de funciones de Meseros	94
Gráfico 4: Proceso operativo de funciones de Cocineros	98
Gráfico 5: Proceso operativo de funciones de Chef Ejecutivo	102
Gráfico 6: Proceso operativo de funciones de Cajero.....	105
Gráfico 7: Proceso operativo de funciones de Administrador Operativo ...	107
Gráfico 8: Proceso operativo de funciones de Administrador Financiero/Contador	110
Gráfico 9: Proceso operativo de funciones del Dueño/Sociedad	111
Gráfico 10: Engranaje de las gestiones conjuntas	123
Gráfico 11: Sistema de Inventario Imagen #1	140
Gráfico 12: Sistema de Inventario Imagen #2	140
Gráfico 13: Sistema de Inventario Imagen #3	141
Gráfico 14: Sistema de registro de ventas diarias. Imagen #1	142
Gráfico 15: Sistema de registro de ventas diarias. Imagen #2	143
Gráfico 16: Sistema de registro de efectivo en caja	144
Gráfico 17: Pregunta 1	149

Grafico 18: Pregunta 2	149
Grafico 19: Pregunta 3	150
Grafico 20: Pregunta 4	150
Grafico 21: Pregunta 5	151
Grafico 22: Pregunta 6	151
Grafico 23: Pregunta 7	152
Grafico 24: Pregunta 8	152
Grafico 25: Pregunta 9	153

Índice de Esquemas

Esquema 1: Ejemplo de organigrama	56
Esquema 2: Organigrama de restaurante para 7 integrantes	77
Esquema 3: Organigrama de restaurante para 4 integrantes	78
Esquema 4: Conexión entre integrantes de una empresa	89