



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ESTUDIO DE LA INVERSIÓN DE LOS MIGRANTES RESIDENTES EN
ESPAÑA EN EL AÑO 2011. ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD PARA LA
CREACIÓN DE UN CENTRO GASTRONÓMICO EN LA CIUDAD DE SAN
GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en
Administración de Negocios

Autor: Alex Bastidas

Tutor: Walter Jácome


Ibarra, Julio 2013

INSTITUTO
TECNOLÓGICO
DE IBARRA

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado, presentado por el señor Alex Jacobo Bastidas Gordón, para optar por el grado de Magister en Administración de Negocios, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 25 días del mes de Julio del 2013.

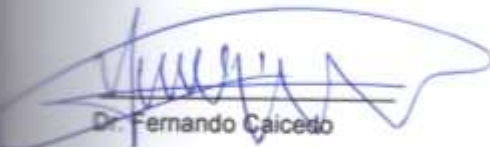


Ing. Walter Jácome Ph.D.
C.I.

ESTUDIO DE LA INVERSIÓN DE LOS MIGRANTES RESIDENTES EN
ESPAÑA EN EL AÑO 2012. ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD PARA LA
CREACIÓN DE UN CENTRO GASTRONÓMICO EN LA CIUDAD DE SAN
GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR

Por: Alex Jacobo Bastidas

Trabajo de Grado de Maestría de Administración de Negocios aprobado en
nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los 25 del
mes de Julio de 2013.



Dr. Fernando Caicedo
C.I.



Mgs. Margarita Clerque
C.I. 100142186-4



Econ. Luis Cervántez. Msc
C.I. 1001790236



Ing. Walter Jácome
C.I.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi esposa y a mi hija, por su apoyo y amor, que son la razón de mi esfuerzo y dedicación, siendo un pilar importante para avanzar en mi vida personal y profesional.

A mis padres que han puesto su confianza y apoyo incondicional para continuar con mi preparación profesional.

RECONOCIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros reconocimientos a las siguientes Instituciones y personas:

- Al Instituto de Postgrado, por brindarme la enseñanza para mi formación profesional.
- Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Montúfar, por la información brindada para el desarrollo del presente trabajo.
- Al Ing. Walter Jácome, por sus acertados conocimientos en la dirección del presente trabajo.
- A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en la ejecución del presente trabajo de investigación.

Índice de Contenidos

Portada.....	i
Aprobación del Tutor.....	ii
Aprobación del Jurado Examinador.....	iii
Dedicatoria	iv
Reconocimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Lista de Cuadros.....	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Lista de Gráficos.....	xiv
Resumen.....	xv
Summary.....	xvi
CAPÍTULO I.....	¡Error! Marcador no definido.
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
1.1 Contextualización del Problema	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1 Antecedentes.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2 Situación Actual del Problema	¡Error! Marcador no definido.
1.1.3 La Prospectiva.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.4 Planteamiento del Problema	¡Error! Marcador no definido.
1.2 Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1 Objetivo General.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.2. Objetivos Específicos	¡Error! Marcador no definido.
1.3 Preguntas de Investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4 Justificación	¡Error! Marcador no definido.
1.5 Viabilidad.....	¡Error! Marcador no definido.
1.5.1 Política.....	¡Error! Marcador no definido.
1.5.2 Administrativa	¡Error! Marcador no definido.
1.5.3 Económica.....	¡Error! Marcador no definido.
1.5.4 Legal.....	¡Error! Marcador no definido.
1.5.5 Estudios previos complementarios	¡Error! Marcador no definido.

1.5.6 Técnica.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO II.....	¡Error! Marcador no definido.
MARCO TEÓRICO	¡Error! Marcador no definido.
2.1 Cantón Montúfar	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1 Turismo en el cantón Montúfar	¡Error! Marcador no definido.
2.2 La Migración.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1 Análisis del contexto Socio económico del Ecuador.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2 Análisis General de la Situación Migratoria del País.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3 Causales y Dimensiones de la Migración	¡Error! Marcador no definido.
2.4 Mercado Laboral.....	¡Error! Marcador no definido.
2.5 La Migración y la Familia	¡Error! Marcador no definido.
2.6 Impacto económico de las migraciones en el país.....	¡Error! Marcador no definido.
2.7 Remesas	¡Error! Marcador no definido.
2.8 Aportes de la migración al campo empresarial	¡Error! Marcador no definido.
2.9 Política Migratoria	¡Error! Marcador no definido.
2.10 Cultura Emprendedora de los Migrantes.....	¡Error! Marcador no definido.
2.11 Administración	¡Error! Marcador no definido.
2.12 Estudio de Factibilidad.....	¡Error! Marcador no definido.
2.11.1 Tipos de Factibilidad	¡Error! Marcador no definido.
2.12 Estudio de Mercado.....	¡Error! Marcador no definido.
2.12.1 Demanda	¡Error! Marcador no definido.
2.12.2 Oferta.....	¡Error! Marcador no definido.
2.12.3 Precio.....	¡Error! Marcador no definido.
2.12.4 Análisis del consumidor.....	¡Error! Marcador no definido.
2.12.5 Análisis de la competencia.....	¡Error! Marcador no definido.
2.13 Estrategia	¡Error! Marcador no definido.
2.13.1 Marketing Mix.....	¡Error! Marcador no definido.
2.14 Gastronomía.....	¡Error! Marcador no definido.
2.14.1 Gastronomía en Montúfar	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III	¡Error! Marcador no definido.
METODOLOGÍA	¡Error! Marcador no definido.
3.1 Tipo de Investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2 Diseño	¡Error! Marcador no definido.

3.3 Definición de Variables	¡Error! Marcador no definido.
3.4 Operacionalización de Variables	¡Error! Marcador no definido.
3.5 Población o Muestra	¡Error! Marcador no definido.
3.5.1 Población.....	¡Error! Marcador no definido.
3.5.2 Muestra	¡Error! Marcador no definido.
3.6 Método de Investigación	¡Error! Marcador no definido.
3.6.1 Teóricos.....	¡Error! Marcador no definido.
3.6.2 Empíricos	¡Error! Marcador no definido.
3.6.3 Matemáticos o Estadísticos	¡Error! Marcador no definido.
3.7 Proceso de desarrollo de la Investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
3.8 Proceso para construir la Propuesta de Solución¡	¡Error! Marcador no definido.
3.9 Valor Práctico de la Investigación	¡Error! Marcador no definido.
3.10 Trascendencia Científica	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO IV.....	¡Error! Marcador no definido.
ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS¡	¡Error! Marcador no definido.
4.1 Resultados, análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a Familiares de Migrantes del cantón Montúfar	¡Error! Marcador no definido.
Pregunta 4. ¿En el último año las remesas que recibió¡	¡Error! Marcador no definido.
Pregunta 13.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2 Discusión del Resultado de la Investigación	¡Error! Marcador no definido.
4.3 Contrastación de preguntas de Investigación con los Resultados¡	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO V.....	¡Error! Marcador no definido.
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
5.1 Antecedentes.....	¡Error! Marcador no definido.
5.2 Justificación	¡Error! Marcador no definido.
5.3 Base Teórica	¡Error! Marcador no definido.
5.3.1 El nuevo escenario del Siglo XXI Hotelería¡	¡Error! Marcador no definido.
5.3.2 Origen y Reseña histórica de la Hotelería .	¡Error! Marcador no definido.
5.3.4 Factibilidad.....	¡Error! Marcador no definido.
5.3.5 El Servicio	¡Error! Marcador no definido.
5.3. 6 El Cliente.....	¡Error! Marcador no definido.
5.3.7 La Excelencia.....	¡Error! Marcador no definido.
5.3.8 ¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?¡	¡Error! Marcador no definido.

- 5.3.9 Como definen los clientes el valor ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.10 Diferencias entre satisfacción y percepción de valor ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.11 Organización Eficiente con enfoque en el cliente ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.10 Detalles de un buen servicio ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.11 Brigada clásica de servicio ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.12 Administración de la Calidad ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.13 Despliegue de la función de calidad ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.14 HACCP ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.15 Seguridad e higiene en el Restaurante ... ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.16 Manejo higiénico de los alimentos ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.17 Seguridad en la cocina ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.18 Salud y seguridad del personal ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.19 Higiene ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.20 Control de plagas ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.21 Administración del Talento Humano ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.22 Clima Organizacional ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.23 Los Recursos Organizacionales ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.24 Concepto de Empresa ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.25 Empresa Familiar ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.26 Sistema de la empresa familiar ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.27 Planeación ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.28 Como lograr el éxito en la empresa familiar ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.29 Administración de las empresas de familia ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.30 La Administración financiera del Restaurante ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.31 El Restaurante como Empresa ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.32 La Estructura organizacional ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.33 La calidad total en el Restaurante ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.34 La Norma oficial ISO-9000 ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.35 Componentes en el establecimiento de una empresa ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.36 Tecnología ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.37 Recursos financieros ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.38 Los Sistemas de Contabilidad ¡Error! Marcador no definido.
- 5.3.39 La Calidad como instrumento para la gestión ¡Error! Marcador no definido.

5.3.40 La Innovación de Servicios.....	¡Error! Marcador no definido.
5.3.41. La Ventaja Competitiva	¡Error! Marcador no definido.
5.3.42 Estructura Operativa de la Empresa de Alimentos y Bebidas	¡Error! Marcador no definido.
5.3.43 Estructura Administrativa de la Empresa de Alimentos y Bebidas	¡Error! Marcador no definido.
5.4. Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
5.4.1. Objetivo General de la Propuesta	¡Error! Marcador no definido.
5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
5.5 Descripción de la Propuesta	¡Error! Marcador no definido.
5.6 Beneficiarios	¡Error! Marcador no definido.
5.7 Diseño Técnico de la Propuesta	¡Error! Marcador no definido.
5.7.1 Estudio de Mercado.....	¡Error! Marcador no definido.
5.8 Localización del Centro Gastronómico	¡Error! Marcador no definido.
5.8.1. Macrolocalización.....	¡Error! Marcador no definido.
5.8.2 Microlocalización.....	¡Error! Marcador no definido.
5.8.3 Evaluación de los factores de localización	¡Error! Marcador no definido.
5.9 Ingeniería del Proyecto.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.1 Producto.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.2 Tamaño del Proyecto	¡Error! Marcador no definido.
5.9.3 Diagramas Operativos del Proyecto	¡Error! Marcador no definido.
5.9.4 Diseño y Distribución de Instalaciones	¡Error! Marcador no definido.
a) Proceso de Cocina.....	¡Error! Marcador no definido.
b) Proceso de Centro Gastronómico	¡Error! Marcador no definido.
c) Procesos de recepción	¡Error! Marcador no definido.
d) Previsión de Necesidades.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.5 Requerimiento de Equipos y Maquinaria ...	¡Error! Marcador no definido.
5.9.6 Requerimiento de Materia Prima e Insumos	¡Error! Marcador no definido.
5.9.7 Requerimiento de Talento Humano	¡Error! Marcador no definido.
5.9.8 Estimación de la infraestructura básica:.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.9 Inversión Fija del Proyecto.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.9.1 Inversión Diferida	¡Error! Marcador no definido.
5.9.9.2 Inversión Total del Proyecto	¡Error! Marcador no definido.
5.9.10 Evaluación Económica.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.11 Evaluación Financiera	¡Error! Marcador no definido.

5.9.12. Estructura del Costo de Oportunidad y Cálculo de la Tasa de Redescuento	¡Error! Marcador no definido.
5.9.13 Tasa de rendimiento medio	¡Error! Marcador no definido.
5.9.14 Proyecciones de ventas.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.15 Presupuestos de Costos.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.16 Gastos Financieros.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.17 Gastos Administrativos	¡Error! Marcador no definido.
5.9.18 Presupuesto de Capital de Trabajo.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.19 Amortización de la Deuda.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.20 Depreciación.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.21 Estados Financieros Proformas	¡Error! Marcador no definido.
5.9.22 Flujos de Caja.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.23 Evaluadores Financieros	¡Error! Marcador no definido.
5.9.24 Punto de Equilibrio	¡Error! Marcador no definido.
5.10 Diseño Administrativo	¡Error! Marcador no definido.
5.10.1 Denominación de la Empresa	¡Error! Marcador no definido.
5.10.2 Plan Estratégico Administrativo	¡Error! Marcador no definido.
5.10.3 Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
5.10.4 Políticas del Centro Gastronómico “EL Arado”	¡Error! Marcador no definido.
5.10.5 Valores Institucionales	¡Error! Marcador no definido.
5.10.6 Plan Estratégico de Mercadeo	¡Error! Marcador no definido.
5.10.7 Estructura Organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.1
5.11 Determinación de Impactos	¡Error! Marcador no definido.8
5.11.1 Identificación de Áreas de Influencia.....	¡Error! Marcador no definido.
5.12 Validación de la Propuesta	¡Error! Marcador no definido.
5.12 Contrastación de preguntas de Investigación con los Resultados	¡Error! Marcador no defini
CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
RECOMENDACIONES.....	220
BIBLIOGRAFÍA.....	221
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.5

Listado de Cuadros

1	Establecimientos de alojamiento	3
2	Establecimientos de alimentación	3
3	Salida de ecuatorianos al extranjero	15
4	Evaluación de la población ecuatoriana en España 2002-2011	16
5	Nivel de Educación de los migrantes	18
6	Empleo de Migrante en España	18
7	Variable 1. Inversión de los Migrantes	35
8	Variable 2. Alternativa de Inversión para el Desarrollo Turístico con un Centro Gastronómico	35
9	Migrantes del cantón Montúfar	36
10	Cantidad de dinero enviado por los migrantes	48
11	Porcentaje de inversión	51
12	Destino de la inversión	52
13	Diferencias entre empresa familiar y empresarial	85
14	Grupos de interés en la empresa familiar	89
15	Población de 15 a 65 años de edad por niveles socioeconómicos del cantón Montúfar	120
16	Demanda	121
17	Proyección de la Demanda	121
18	Oferta de Servicios	122
19	Oferta de productos Alternativa 1	129
20	Oferta de productos Alternativa 2	129
21	Proyección de la Oferta Alternativa 1	130
22	Proyección de la Oferta Alternativa 2	130
23	Demanda Potencial a Satisfacer	130
24	Proyección de Precios	131
25	Factores Macrolocalización	133
26	Factores de Microlocalización Alternativa 1	134
27	Factores de Microlocalización Alternativa 2	134
28	Escala de calificación	137

29	Ranking de factores Alternativa 1	138
30	Ranking de factores Alternativa 2	138
31	Flujograma administrativo-productivo	1 44
32	Control de abastecimiento de materia prima e insumos	149
33	Control productivo de Recepción de clientes y distribución de pedido	149
34	Control productivo de Elaboración de menú	150
35	Equipos de oficina	158
36	Equipos de cocina	158
37	Mobiliarios Alternativa 1	159
38	Mobiliario Alternativa 2	159
39	Menage de cocina Alternativa 1	160
40	Menage de cocina Alternativa 2	160
41	Materia prima Alternativa 1	161
42	Materia prima Alternativa 1	162
43	Distribución de mano de obra	163
44	Adecuaciones Alternativa 1	163
45	Edificación Alternativa 2	164
46	Inversión Fija Alternativa 1	165
47	Inversión Fija Alternativa 2	165
48	Inversión diferida	166
49	Resumen de inversión Alternativa 1	166
50	Resumen de inversión Alternativa 2	167
51	Destino de la inversión Alternativa 1	168
52	Destino de la inversión Alternativa 2	169
53	Costo de oportunidad Alternativa 1	169
54	Costo de oportunidad Alternativa 2	169
55	Presupuesto de Ingresos Alternativa 1	170
56	Presupuesto de Ingresos Alternativa 2	171
57	Mano de Obra directa	171
58	Servicios básicos	172
59	Gastos publicitarios	172
60	Gastos financieros Alternativa 1	
	172	

61	Personal Administrativo	173
62	Suministros de oficina	173
63	Capital de Trabajo Alternativa 1	173
64	Capital de Trabajo Alternativa 2	174
65	Pago de la Deuda Alternativa 1	174
66	Depreciación	176
67	Balance al año cero Alternativa 1	177
68	Balance al año cero Alternativa 2	177
69	Estado de pérdidas y Ganancias Alternativa 1	177
70	Estado de pérdidas y Ganancias Alternativa 2	178
71	Flujo de caja Alternativa 1	179
72	Flujo de caja Alternativa 2	180
73	Matriz de competencias	192
74	Valoración de magnitud e importancia de impactos	209
75	Impactos ambientales por cada fase del proyecto	210
76	Impactos en los componentes	211
77	Matriz de Leopold	213

Lista de Figuras

1	Evolución de la relación Remesas PIB 2011-2012	13
2	Emigrantes internacionales por sexo, según año de partida	15
3	Sistema de Empresa Familiar	87
4	Modelo evolutivo Etapas en los sistemas de la estructura de empresa familiar	88
5	Mapa de Ubicación	132
6	Mapa de microlocalización	136
7	Diagrama de Bloque	143
8	Flujograma de Proceso de cocina	145
9	Flujograma de proceso de restaurante	146
10	Flujograma del proceso de recepción	147
11	Flujograma de proceso de bodega	

12	Distribución de Espacios Físicos Local de Arriendo Alternativa 1	151
13	Distribución de Espacios Físicos Local Propio Alternativa 2	152
14	Logotipo de la empresa	182
15	Estructura organización	191

Lista de Gráficos

1	Parentesco con el familiar en el exterior	43
2	Trabajo u oficio de los migrantes	44
3	Situación laboral del migrante en España	45
4	Variación de remesas	46
5	Porcentaje de cambios en remesas	47
6	Frecuencia de envío de remesas	49
7	Destino de dinero de remesas	50
8	Moneda de ahorro	53
9	Inversión en negocio	54
10	Inversión en restaurante	55
11	Inversión en un restaurante negocio propio	56
12	Servicios buscados adicionales a la alimentación	109
13	Frecuencia de visita a restaurantes	110
14	Nivel de satisfacción con restaurantes habituales	111
15	Acompañamiento en visitas	112
16	promedio de gasto en Restaurantes	113
17	Razones de visita a un Restaurante	114
18	Atención en restaurantes	115
19	Preferencia de ubicación del Centro Gastronómico	116
20	Visita a Restaurantes de carnes al carbón	117
21	Centro Gastronómico en la ciudad de San Gabriel	118
22	Platos	119
23	Servicios	123
24	Tipo de personal	124
25	Capacitación del personal	

26	Infraestructura adecuada para prestación de servicios	126
27	Oferta Gastronómica	127
28	Platos	128

**ESTUDIO DE LA INVERSIÓN DE LOS MIGRANTES RESIDENTES EN
ESPAÑA. AÑO 2011. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
UN CENTRO GASTRONÓMICO EN LA CIUDAD DE SAN GABRIEL,
CANTÓN MONTÚFAR.**

Autor: Alex Bastidas

Tutor: Wálter Jácome Ph.D

Año: 2013

RESUMEN

El principal objetivo de la presente investigación gira entorno a un análisis de la situación actual de los migrantes residentes en España y el planteamiento de una alternativa de inversión rentable y atractiva para el retorno voluntario de los migrantes y la puesta en funcionamiento de un servicio que demanda la población del cantón Montúfar con respeto a la necesidad de disponer de un restaurante que ofrezca una alternativa variada y de calidad para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes potenciales. Se ha determinado que los montos de remesas enviadas por los migrantes hacia el Ecuador y principalmente hacia el cantón es relativamente alta, pues un porcentaje significativo es destinado directamente para inversión en negocios existentes y otros porcentaje es destinado para el ahorro, para realizar inversiones al retorno de estas personas. Para lo cual el estudio permite inferir en la factibilidad de la creación de un Centro Gastronómico con oferta de carnes al carbón, A su vez el cantón Montúfar estaría mejorando su estructura hotelera porque contaría con un Centro Gastronómico innovador, generando competitividad en este sector, en precios, materia prima, producción y atención de personal capacitado y especializado. Actualmente en el cantón Montufar existen tantos restaurante que la mayoría ofertan platos típicos tradicionales pero no con una calidad que pueda atraer el atractivo del turismo, porque en el sector no existe una cultura de oferta de productos variados. Esto se verá reflejado en el incremento de turistas y del comercio en la ciudad, además que contribuirá a mejorar la imagen del cantón y de la ciudad de San Gabriel considerada como Patrimonio cultural y de igual manera la reactivación de este sector y el aumento del nivel de desarrollo de las familias de migrantes y de la población, pues es evidente que esta ciudad de San Gabriel es una zona comercial que se encuentra en un constante crecimiento, y por tanto es el sector indicado para la implementación de una inversión que genere ingresos a las familias de los migrantes residentes en España y lograr el retorno voluntario.

**INVESTMENT STUDY OF MIGRANTS LIVING IN SPAIN. YEAR 201.
FEASIBILITY STUDY FOR CREATING A CULINARY CENTER IN SAN
GABRIEL CITY, CANTON MONTUFAR.**

Author: Alex Bastidas
Tutor: Wálter Jácome Ph.D
Year: 2013

SUMMARY

The main objective of this research revolves around an analysis of the current situation of migrants living in Spain and an alternative approach profitable and attractive investment for the voluntary return of migrants and the operation of a service demand the population of the canton Montúfar with respect the need for a restaurant that offers a wide choice and quality to meet the tastes and preferences of potential customers. It has been determined that the amount of remittances sent *by migrants to Ecuador and mainly towards the canton is relatively high*, as a significant percentage goes directly to investment in existing businesses and other percentage is earmarked for savings, for investment return of these people. To which infer study the feasibility of creating a gastronomic center with coal tender meat, turn the corner Montúfar be improving your hotel structure that would have an innovative gastronomic center, generating competitiveness in this sector, prices, raw material, production and care of trained and specialized. Currently in Canton Montufar there are so many that most restaurant offering traditional dishes but with a quality that can attract the attractiveness of tourism in the area because there is no culture of varied product offering. This will be reflected in the increase in tourists and commerce in the city, and will help improve the image of the county and the city of San Gabriel considered Cultural Heritage and likewise reviving the sector and increasing the level development of migrant families and population, it is evident that the city of San Gabriel is a shopping area that is in constant growth, and therefore the sector referred to the implementation of an investment that generates income families of migrants living in Spain and achieve voluntary return.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Contextualización del Problema

1.1.1 Antecedentes

La búsqueda de un futuro mejor es la explicación simplificada de los procesos migratorios, que han sido una constante a lo largo de la historia humana, afectando a millones de hombres y mujeres. Atienza (2005) explica que *“La búsqueda de un futuro mejor, la huida de situaciones sin futuro o la construcción cotidiana y esforzada de un futuro pese a las dificultades que pudieran existir han estado y siguen estando presentes en los movimientos migratorios pasados y presentes”* (p. 1).

A nivel mundial el 60% de los migrantes reside en países desarrollados, mientras que el 40 % se encuentra en países de desarrollo. La mayor parte de quienes migran vive en Europa (56 millones), Asia (50 millones), América del Norte (41 millones). *“La migración de millones de ecuatorianos en los últimos diez años por efectos de las crisis económica del país generó alarmantes índices de pobreza, es, según los expertos uno de los fenómenos sociológicos más conmovedores del continente”* (www.geocities.com, 2010). Entre 2000 y 2008 más de un millón de ecuatorianos migraron a Europa, principalmente a España e Italia. Según cifras del gobierno español, el número de migrantes de Ecuador pasó de 3.972 en 1998 a 390.297 en 2003, lo que supone un aumento de un 1.000 por ciento en cinco años. El documento destaca la particularidad del país, que además de ser uno de los grandes emisores de migrantes en la región. (Organización Internacional para las Migraciones Ecuador, 2011).

En el caso de la provincia del Carchi, existen alrededor de 3000 personas que han tenido que emigrar, lo cual la ubica en el onceavo lugar entre las provincias de la sierra y la costa, tomando en cuenta el porcentaje de migración en relación a la

población total. *“El total de las remesas recibidas por la provincia corresponde a 1,5 millones de dólares en el último trimestre del 2009, y en la ciudad de San Gabriel el ingreso de remesas en este periodo es menor a 200 mil dólares”* (Banco Central del Ecuador, 2012). Uno de los efectos macroeconómicos más visible de la migración es la salida de un significativo porcentaje de población económicamente activa, que se ha visto reflejado en una disminución de las tasas de desempleo. Además, el ingreso por remesas ha producido una reactivación económica y ha impedido un mayor empobrecimiento de muchos hogares, pero sin embargo no ha tenido un impacto sustancial en el desarrollo del país. Por otra parte, el mercado laboral también se ha visto afectado, ya que los receptores de remesas participan menos de él, generándose una “cultura rentista”.

El 61% de este dinero se destinaba a gastos diarios (renta, alimentación, medicinas), el 22% para inversiones a largo plazo (ahorros, compra de propiedades, educación, inversión en negocios) y el 17% en gastos no indispensables (Bendixen and Associates, 2008). Por otra parte, para el año 2007 se estimaba que los ingresos por remesas eran principalmente destinados a pagar gastos del hogar en un 37%, educación y salud en un 19%, vivienda 18%, pago de deudas 10% y ahorro 8%. El 7% se destinaba para diversos fines incluyendo inversiones en negocios. Esta situación se ha extendido al cantón Montúfar, donde se evidencia la salida de compatriotas al exterior y los envíos de remesas son destinadas a inversiones de bienes raíces, existiendo una mínima inversión en el sector hotelero. (BID, 2003, p.13).

Montas (2009), expresa que a nivel mundial la historia de la hotelería se remonta a unos 12000 años atrás, con la aparición de la moneda hacia el siglo VI A.C, se produjo el primer impulso real para que las personas comercialicen y viajen. En el Ecuador a principios del siglo XX, aparecieron los primeros hoteles en Quito y Guayaquil. En el Ecuador, al principio, solo existían 3 hoteles en la ciudad de Guayaquil y 4 en Quito, los mismos que reemplazaron a las denominadas “Casa de Huéspedes”, en la actualidad el factor cultural y económico ha ido evolucionando este sector, convirtiéndolo en un sector más fuerte y rentable. En la ciudad de San Gabriel los primeros inicios de la hotelería se dan en 1983, con la residencial Montufar como el primer establecimiento hotelero, que hasta la actualidad se encuentra en funcionamiento y los primeros servicios de alimentación surgieron hace 1960 con los Hornados de las Marías.

1.1.2 Situación Actual del Problema

Según Indicadores económicos del Banco Central del Ecuador, (2012). “*El problema de la migración ecuatoriana en la actualidad es uno de los dilemas más acuciantes del país, al punto de constituirse en un fenómeno de proporciones para la vida nacional. Nadie puede negar las implicaciones económicas, sociológicas, psicológicas que ha tenido la explosión migratoria de los últimos años para el país*”. En la actualidad los migrantes del cantón que han tenido éxito y capacidad adquisitiva, solo han realizado inversiones en bienes raíces, terrenos, autos nuevos, que si bien incrementan el patrimonio de sus familias, no generan progreso productivo a la ciudad.

En el caso de la provincia del Carchi, el porcentaje de remesas que se han invertido en el sector hotelero no ha sido tan evidente, debido a que la inversión está destinada a otros sectores. La situación hotelera en el cantón Montúfar ha tenido un crecimiento notable durante los últimos diez años, en la actualidad cuenta con los siguientes establecimientos hoteleros:

Cuadro 1. Establecimientos de Alojamiento

Nombre	Tipo	Categoría
Gabrielita	Hotel	Segunda
San Francisco	Hotel	Primera
El Desliz	Motel	Tercera
Las Gemelas	Pensión	Cuarta
Montúfar	Pensión	Cuarta
La Gruta de la Paz	Pensión	Cuarta
Los Pastos	Pensión	Cuarta

Fuente: Boullon (2009)

Elaborado por: EL Autor

Cuadro 2. Establecimientos de Alimentación

Nº	Tipo	Nombre comercial	Categoría	Dirección establecimiento
1	Chifa	Buen Sabor	3	Av. Atahualpa e Indújel
2	Chifa	Chang Cheng	3	Panam. norte y Bolívar Guevara
3	Chifa	Dong Fang	3	Panam. norte y 27 de
4	Chifa	El Pionero	3	La Paz
5	Chifa	Mei Tou	3	Sucre y Montúfar

6	Parrilladas	La Fogata	3	Bolívar y Sucre
7	Parrilladas	Parrilladas de Chalo	3	Montúfar y sucre
8	Parrilladas	Parrilladas el Capulí	3	Panamericana norte
9	Pollos asados	Asadero 1 ^a	3	Colón y panamericana
10	Pollos asados	Koko Kiko	3	Bolívar y Mejía
11	Pollos asados	Piko Riko	3	Bolívar y Sucre
12	Pollos asados	San Pedro	2	Colón y los Andes
13	Restaurant	Punto del Sabor	4	13 abril y Atahualpa
14	Restaurant	Sazón Costeño	4	Atahualpa y 13 de abril
15	Restaurante	El Volante	3	La Paz
16	Restaurante	Los Balcones	4	Montúfar y Colón

Fuente: Boullon (2009)

Elaborado por: EL Autor

1.1.3 La Prospectiva

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, (2010), *“El 52% de los emigrantes por trabajo de la última década dejaron a sus hijos en el país. Este hecho lleva a pensar que la emigración hacia países desarrollados continuará en los próximos años aún si se da una recuperación de la economía nacional.*

La situación hotelera en el cantón Montúfar de acuerdo al crecimiento de los últimos años y debido al aumento del comercio en esta ciudad se puede deducir que la infraestructura hotelera crecerá si las remesas de los migrantes son invertidas en este sector. Es necesario considerar también el incremento de la plusvalía, por lo que la inversión en el sector hotelero debería hacerse lo más pronto posible.

1.1.4 Planteamiento del Problema

El objeto de estudio de la presente investigación contempla a la baja inversión por parte de los migrantes en el sector hotelero del cantón Montúfar, muchos de los cuales invierten sus remesas en ahorros, compra de propiedades, compra de vehículos, entre otros, pero muy pocos son los que invierten en negocios y menos

aún en negocios vinculados a la hotelería. En la actualidad el cantón cuenta con una deficiente infraestructura hotelera, que en su gran mayoría posee adecuaciones de mala calidad realizadas en viviendas, sin instalaciones y equipos adecuados para su funcionamiento. Las cuales son administradas por personal no capacitado en el área hotelera.

La investigación estuvo dirigida a las familias de migrantes, para determinar el porcentaje de migrantes que invierte en este sector. Debido a que la inversión se destina a la adquisición de bienes inmuebles destinados a viviendas y compra de terrenos, que sin duda aumenta en plusvalía pero no ofrecen ningún servicio adicional. Es por ello que es necesaria la implementación de un plan de negocio en el ámbito hotelero, lo que contribuye al desarrollo de la infraestructura hotelera del cantón, con lo cual se ofrece una alternativa de inversión para el retorno de los migrantes, lo que ayuda a mejorar la calidad de vida de sus familias.

Así como también, el cantón Montúfar contará con establecimientos hoteleros que brinden bienes y servicios de calidad, teniendo en cuenta que son muchas las personas que demandan la existencia de un establecimiento hotelero con las cualidades y características requeridas para llenar las expectativas de los clientes. Con ello el cantón estaría mejorando su estructura hotelera, generando competitividad en este sector.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Realizar un estudio de factibilidad para la implementación de un Centro Gastronómico como alternativa de inversión de los migrantes residentes en España dentro del plan de retorno voluntario en la ciudad de San Gabriel, cantón Montufar.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar la inversión en el sector hotelero del cantón Montúfar para determinar el aporte financiero de los migrantes montufareños residentes en España.
- Establecer las bases teóricas científicas para sustentar el proyecto.
- Realizar un estudio de mercado para determinar la factibilidad de inversión en un centro gastronómico.
- Diseñar la localización e ingeniería del proyecto para determinar el funcionamiento operacional del Centro Gastronómico en el cantón Montúfar.
- Evaluar financieramente las inversiones requeridas para el funcionamiento del Centro Gastronómico.
- Diseñar la estructura administrativa del proyecto en función de la actividad de migrantes y sus familias.
- Analizar los posibles impactos que tendrá el Centro Gastronómico en su implementación.

1.3 Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el destino de la inversión realizada por los migrantes residentes en España en el sector hotelero del cantón Montúfar?
- ¿Cuáles son los fundamentos científicos que se ponen en práctica para el diseño técnico y funcionamiento de la propuesta?
- ¿Qué consideraciones precisan la factibilidad de implementación del Centro Gastronómico?
- ¿Qué parámetros permiten definir el adecuado funcionamiento operacional del Centro Gastronómico del cantón Montúfar?
- ¿Cuál es la rentabilidad de la inversión en un Centro Gastronómico?
- ¿Cuál es la estructura administrativa que se ajusta a una empresa familiar?

- ¿Cuál es la influencia en el ámbito económico, financiero, social y ambiental de la creación de un Centro Gastronómico en el cantón Montúfar?

1.4 Justificación

La importancia que tiene la realización de la presente investigación, radica en demostrar la necesidad de contar con una infraestructura hotelera, ya que son muchas las personas que demandan la existencia de establecimientos hoteleros con las cualidades y características requeridas para llenar las expectativas de los clientes.

Esta investigación permite determinar el porcentaje de ingresos por parte de los migrantes que son destinadas al sector hotelero y turístico del cantón Montúfar en sus diversas manifestaciones, identificar cuáles son los principales destinos para sus inversiones y determinar las causas de la baja inversión en este sector.

Permite también poner en práctica el alcance de visión empresarial como producto de la prestación de servicios y capacidad del talento humano. Esto se verá reflejado en el incremento de turistas y del comercio en la ciudad, además que contribuirá a mejorar la imagen del cantón y de la ciudad de San Gabriel considerada como Patrimonio cultural y de igual manera la reactivación de este sector y el aumento del nivel de desarrollo de las familias de migrantes y de la población, pues es evidente que esta ciudad de San Gabriel es una zona comercial que se encuentra en un constante crecimiento, y por tanto es el sector indicado para la implementación de una inversión que genere ingresos a las familias de los migrantes residentes en España y lograr el retorno voluntario.

1.5 Viabilidad

1.5.1 Política

La viabilidad de la investigación comprende la cooperación por parte de las familias de migrantes propietarios de hoteles, bares, restaurantes, panaderías y pastelerías del sector, para la recolección de datos indispensables en el desarrollo del estudio de mercado.

1.5.2 Administrativa

En la investigación se utilizó recursos materiales, técnicos y tecnológicos para el levantamiento de la información, así como también para el desarrollo de la propuesta y durante el desarrollo de la misma definiendo procesos claros para el planteamiento de esta alternativa de inversión como oferta tentativa para la inversión por parte de los migrantes residentes en España y sus familias.

1.5.3 Económica

El proceso de investigación fue financiado por el autor, más sin embargo la propuesta contempla aspectos de inversión con capital propio de los migrantes, o apoyado de préstamos bancarios para la implementación y operatividad del proyecto.

1.5.4 Legal

La investigación se realizó con un soporte en la Constitución del Ecuador, a la vez se registró también por la ley de Compañías, Ley de Salubridad, y la Ley de defensa del Consumidor, Ley de Gestión Ambiental, normas y ordenanzas.

1.5.5 Estudios previos complementarios

Se tuvo en cuenta la cultura tradicional de los habitantes y la consideración de ciudad Patrimonial de la ciudad de San Gabriel y datos estadísticos de la población de acuerdo al último dato oficial Censo de Población y Vivienda 2010.

1.5.6 Técnica

La investigación integró la participación de un Arquitecto para el diseño de los planos, un ingeniero civil para el cálculo del presupuesto de infraestructura, un Administrador, y Chef, como apoyo para complementar el proyecto.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

A continuación se realiza una descripción del fundamento teórico como sustento científico para el desarrollo de la presente investigación, a través del uso de bibliografía actualizada y documentos que permitan analizar las nuevas tendencias gastronómicas existentes en la zona de influencia del proyecto .

2.1 Cantón Montúfar

El cantón Montúfar es el segundo cantón más grande de la provincia del Carchi, sus límites son al Norte el cantón Tulcán, al Sur cantón Bolívar y el Ángel, al Este cantón Bolívar y al Oeste con la provincia de Sucumbíos. Su cabecera cantonal es el ciudad de San Gabriel, está constituida por dos parroquias urbanas: González Suárez y San José, los límites de la ciudad son: Al norte; la Parroquia de Cristóbal Colón; el tramo de la carretera Panamericana Norte, al Este; Las Comunidades de San Cristóbal, Chután y Cumbaltar; Al Sur; La Comunidad de El Capulí; Al Oeste; Orígenes de la quebrada Las Lajas hasta la quebrada de Athal. Es llamada la ciudad de las 7 colinas y fue declarada por la UNESCO como Patrimonio Nacional del Ecuador debido a su arquitectura colonial. El número de habitantes urbanos es de 16.576, está ubicada a una altura de 2.800 metros sobre el nivel del mar y el territorio tiene un área de 478.469,54 m². Es un cantón de vocación agrícola-ganadera, es decir el 75% se dedican a estas actividades, su centro urbano, concentra las actividades administrativas, el comercio y los servicios.

Según el Instituto Ecuatoriano de estadísticas y censos (INEC), *“el cantón Montúfar cuenta con 30.511 habitantes en el año 2010. La población urbana representa el 48% de la población del cantón (14.487 habitantes), mientras que la población en las áreas rurales alcanza el 52% del total (16.024 habitantes)”*.

2.1.1 Turismo en el cantón Montúfar

Uno de los principales servicios que acompaña al desarrollo de la actividad turística es el servicio de alimentación. El cantón Montúfar cuenta con doce establecimientos que ofertan dicho servicio. El catastro del MINTUR al momento considera a tres establecimientos en su registro los otros establecimientos del cantón no constan en el registro por no cumplir con los requerimientos mínimos necesarios como se muestra en la fotografía o por no haber solicitado la inspección del organismo rector. Los restaurantes tienen capacidad para atender desde 10 hasta 50 personas por día. La demanda del servicio llega hasta 200 visitantes nacionales. Se ofrece menús que incluyen una sopa, un plato fuerte y postre, los precios son asequibles para el turista y oscila entre \$1,75 y \$2,75. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montúfar, 2013)

2.2 La Migración

De acuerdo a la Subcomisión de trabajadores migrantes *“El fenómeno de la migración internacional en el Ecuador se presenta como un proceso que ha experimentado ciclos ascendentes y decrecientes, desde hace más de un siglo. En distintos momentos históricos, y desde diversas regiones, se han producido éxodos importantes de población, ya sea hacia otras regiones del país o hacia el exterior”* (Serrano & Troya, 2008).

Si bien los procesos migratorios han acompañado históricamente la formación y transformación económica y social del país, el cambio de siglo significó para el Ecuador una intensificación sin precedentes de los flujos migratorios internacionales. En efecto, a partir de 1999 se incrementaron considerablemente tanto el número de emigrantes ecuatorianos hacia países del Norte, principalmente los Estados Unidos de América y España, como la llegada de población extranjera al país. Además de la intensificación de los flujos de entrada y salida de población, el retorno de ecuatorianos/as en los últimos cinco años constituye una característica novedosa del perfil migratorio reciente del país que necesita ser examinada con mayor atención. (Serrano y Troya, 2012)

A partir del año 2000 el Estado empieza a otorgar mayor importancia a la política migratoria y esto se traduce en el período reciente, 2007–2008, en cambios normativos e institucionales importantes: la creación de una nueva institucionalidad migratoria y la inclusión en la Constitución aprobada en 2008 de

un articulado que reconoce varios derechos fundamentales a la población en movilidad. Las políticas y programas que han derivado de estos dos procesos han tomado varios rumbos y su puesta en marcha ha supuesto una serie de nuevos retos que tienen que ver con la formulación de políticas públicas que respondan eficazmente al carácter cada vez más complejo de estos flujos migratorios y sus consecuencias económicas, políticas y sociales para el país, los migrantes y sus familias.

El número de ecuatorianos que abandonan el país se concentra, sobre todo, en quienes se dirigen a Europa y puede atribuirse a la necesidad de estos nacionales de obtener un visado Schengen y a la crisis económica que comenzó en 2008 y que ha resultado en una elevada tasa de desempleo en España, destino principal de los migrantes ecuatorianos.

2.2.1 Análisis del contexto Socio económico del Ecuador

Luego de la profunda crisis económica que vivió el país a finales de la década de 1990, la economía ecuatoriana en estos últimos diez años se ha recuperado progresivamente. El crecimiento del PIB fue de 7,8 en 2011, luego de un período de altos y bajos, el desempleo y subempleo han bajado, la desigualdad ha disminuido y también la pobreza. Este comportamiento positivo de los indicadores macroeconómicos no han significado la superación de las limitaciones estructurales de la economía del país, muy dependiente todavía de la exportación de productos primarios, principalmente el petróleo, y por tanto, sensibles a los entornos económicos internacionales. Otro de los rubros de ingresos más significativos de la economía son las remesas de los y las migrantes, que por ser transferencias desde el exterior son también altamente sensibles a los vaivenes de la economía global.

Sin embargo, a pesar de esta dependencia estructural y de la crisis global de 2008, la economía ecuatoriana ha mostrado buena salud. En esta sección se caracteriza esta evolución de la economía con el fin de presentar el escenario en el cual se desenvuelven

los procesos migratorios que ha experimentado el país en los últimos diez años. En 1999 se produce una de las crisis económicas más agudas que ha conocido el país en su historia republicana. Esta crisis, como se lo ha mencionado anteriormente, es uno de los principales factores que provoca la salida masiva de población ecuatoriana al extranjero en los primeros años de 2000. Las remesas siguen siendo el segundo rubro generador de divisas: éstas representaron el 5,3% del PIB en 2002. Llegaron a su participación más alta en 2006 con 7,4% pero a partir de 2008 empiezan a disminuir tanto en cantidad como su participación en el PIB, llegando a representar en 2011 el 3,5% del PIB. Debido a las condiciones económicas de uno de los principales destinos de la emigración ecuatoriana, España, es muy probable que las remesas no vuelvan a los niveles alcanzados en 2007. (Ray & Kozameh, 2012)



Figura 1. Evolución de la relación Remesas/PIB 2011-2012 (Kozameth, 2012)
Elaborado por: El Autor

2.2.2 Análisis General de la Situación Migratoria del País

El Ecuador tiene una tradición emigratoria desde los años 1970 cuando empezó a desplazarse población de distintos rincones del país hacia Canadá, Estados Unidos y en menor medida, Venezuela. Esta emigración se mantuvo en la década de 1980 y concentró su destino en Estados Unidos. A partir de finales de la década de 1990, España, Italia y en menor medida, otros países europeos, se convierten en los nuevos destinos de la población ecuatoriana. Actualmente, de acuerdo a la Secretaría Nacional del Migrante, hay entre 2 y 3 millones de ecuatorianos en el exterior.

A partir de 1998, se registra una acelerada migración sin precedentes de ecuatorianos; la transformación y descomposición de los nexos familiares, con las consecuencias de readaptación y desatención que ello genera en los hijos e hijas de los migrantes; las redes transnacionales de tráfico ilegal de trabajadores ecuatorianos hacía, principalmente, los Estados Unidos, España y su misma expulsión o deportación en el transcurso del viaje o al momento de su arribo; las difíciles condiciones de vida y la precaria integración social y laboral de los migrantes en las sociedades de destino; y los positivos beneficios que las remesas enviadas desde el extranjero ocasionan, tanto en la economía familiar como, a nivel de país, en el funcionamiento y reactivación de importantes sectores económicos en todo el país, constituyen los principales elementos que contribuyen a colocar al fenómeno migratorio contemporáneo como un problema público, tanto en la sociedad de origen de los flujos migratorios, como en algunas de las que son elegidas como puntos de arribo final.

“Luego del boom migratorio de finales del siglo pasado en que se calcula que salieron del país entre 1.400.000 y 1.600.000 personas entre 1999 y 2005” (Flacso-UNFPA, 2008), los datos demuestran que si bien continúan emigrando importantes flujos de personas, especialmente al Norte, su ritmo se ha desacelerado considerablemente en los últimos diez años.

Varios estudios y el Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración afirman que: *“el Ecuador es uno de los pocos países que ostenta la doble calidad de emisor y receptor de migrantes, situación a la cual se suma la acogida de los desplazados de otras naciones –fenómeno diferente pero complementario a la migración que lo ha convertido en el primer país de refugio de América Latina y últimamente el de país de tránsito”* (Camacho, 2005).

De acuerdo al Censo de 2010

Entre 2001 y de 2010 la relación fue prácticamente de dos a uno⁴. Se presume que esta desaceleración se debe principalmente a una disminución de la emigración a España, y Europa en general. En efecto, estudios anteriores ya han mostrado que el primer freno se produce a partir de 2004, cuando se establece la visa Schengen para la población ecuatoriana que viaja a Europa. El segundo momento de desaceleración, se da a partir de

2008, a raíz de la disminución de oportunidades laborales por causa de la crisis económica y social en los principales países de destino, Estados Unidos y España. Sin embargo, no parece una tendencia definitiva pues existe un incremento en 2010.

“Existen cuatro características fundamentales a lo largo de los últimos diez años, a saber, una desaceleración del flujo migratorio de ecuatorianos, un aumento moderado de la inmigración, un aumento significativo de la migración forzada y una tendencia al alza de la migración de retorno” (Migraciones, Septiembre del 2012).

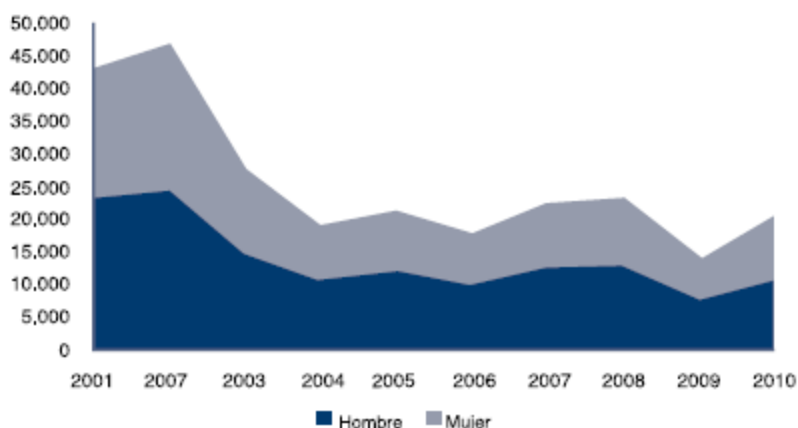


Figura 2. Emigrantes internacionales por sexo, según año de partida, (INEC, 2010)
Elaborado por: El Autor

Cuadro 3. Salida de ecuatorianos según motivo de viaje año 2010

Motivo del Viaje	Total		Hombres		Mujeres	
	Número	%	Número	%	Número	%
Turismo	474 753	52.8	243 717	52.7	231 036	52.9
Negocios	5 272	0.6	4 372	0.9	900	0.2
Eventos	15 835	1.8	10 397	2.2	5 439	1.2
Estudios	4 625	0.5	2 440	0.6	2 075	0.5
Otros Motivos	396 399	44.3	201 407	43.6	196 992	45.1
Total	898 885	100	462 443	100	438 442	100

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: El Autor

Si bien los números absolutos parecen ser bastante bajos comparados con otras fuentes en los países de destino, la tendencia a la disminución también se refleja al mirar los datos de población ecuatoriana en el principal destino, España. El siguiente cuadro recoge los ecuatorianos empadronados en los ayuntamientos

españoles. Entre 2007 y 2010 los números siguen aumentando, pero muy tímidamente.

Cuadro 4. Evolución de la población ecuatoriana en España 2002-2011

SEXO/NACIONALIDAD	Año									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hombres	127.907	186.680	226.936	236.982	220.944	210.017	222.710	232.825	234.521	230.892
Nacionalidad española	1.976	2.411	2.731	2.990	4.264	6.096	10.707	30.904	43.071	58.675
Nacionalidad ecuatoriana	125.931	184.269	224.205	232.992	216.680	201.921	204.003	201.921	191.450	172.217
Mujeres	131.872	198.885	243.154	251.257	235.697	224.656	236.727	246.292	250.102	249.734
Nacionalidad española	2.453	2.985	3.022	4.271	6.266	11.249	24.195	38.085	54.185	74.591
Nacionalidad ecuatoriana	129.419	195.900	239.532	246.986	229.431	213.407	211.532	207.407	195.917	175.143
TOTAL (AMBOS SEXOS)	259.779	387.565	470.090	487.239	456.641	434.673	458.437	479.117	484.623	480.626
Nacionalidad española	4.429	5.396	5.753	7.261	10.530	19.345	42.902	69.789	97.256	133.266
Nacionalidad ecuatoriana	255.350	382.169	464.337	479.978	446.111	415.328	415.535	409.328	387.367	347.360

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de España

Elaborado por: El Autor

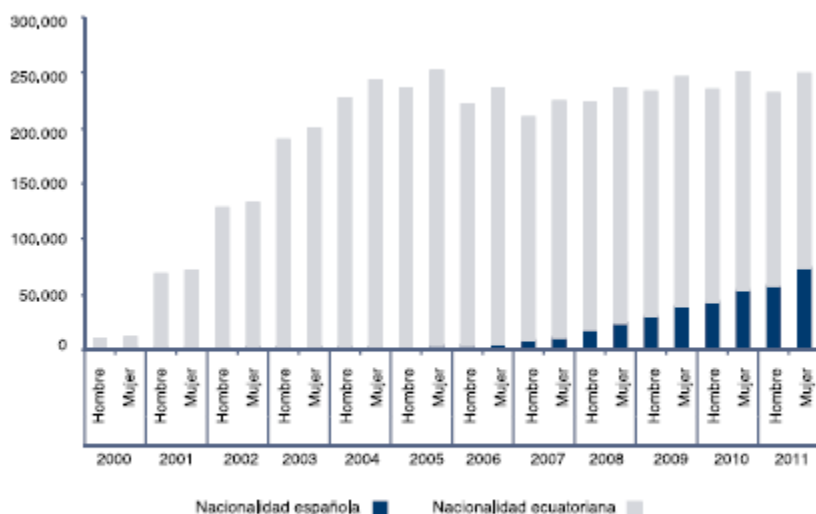


Figura 2. Evolución de la población ecuatoriana en España según sexo, 2000-2011

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de España

Elaborado por: El Autor

De acuerdo con datos del Gobierno español, la cifra de migrantes ecuatorianos pasó de 3.971 en 1998 a más de 480.000 en 2011. Entre 1999 y 2005, en torno a 1,4-1,6 millones de personas abandonaron el país.

En 2011, la Secretaría Nacional del Migrante informó de que entre dos y tres millones de nacionales residían en el extranjero. Uno de cada cuatro migrantes que partieron entre 2001-2010 ha retornado al país. Se prevé que esta cifra siga aumentando, debido a la crisis económica que viven los principales países de destino (España, Italia y Estados Unidos). El crecimiento exponencial de la emigración a finales del siglo XX sacudió al país, con el resultado de integrar en la esfera pública las cuestiones relacionadas con la migración y convertirlas en una prioridad. (Organización Internacional para las Migraciones Ecuador, 2011)

2.3 Causales y Dimensiones de la Migración

El estudio de Malguesini & Gimenes, (2000) señala:

Las razones que provocan la emigración son complejas y tienen relación con el marco individual de decisiones, el proceso familiar/social y el contexto económico, social y político nacional. A su vez, estos elementos están condicionados por la globalización de los procesos económicos y culturales. Asimismo, otros factores como la inestabilidad económica, guerras, persecuciones y la opresión de las minorías, los escasos recursos con los que cuenta el gobierno, la inequitativa distribución del erario público y corrupción, la ineficaz estrategia para satisfacer necesidades de la población, aunado a los pagos para cubrir el endeudamiento externo y los desastres naturales, contribuyen al desplazamiento de las personas en busca de mejor porvenir económico para cubrir los requerimientos básicos. Las diversas causas que originan la migración internacional como las sociales, económicas, medioambientales y políticas, están profundamente interrelacionadas.

Skeldon, (2002), manifiesta que "*La migración puede causar y ser causada por la pobreza. De igual forma, la pobreza puede aliviarse y también exacerbarse por el movimiento de población*"(p. 25). La situación de pobreza es el principal causal de emigración por las carencias resultantes: limitados servicios sociales. La migración de ecuatorianos en busca de trabajo, ha sido un tema que ha captado la atención del país durante los últimos años. Varias estadísticas y estudios realizados, indican que "*sólo en el año 2001 salieron del país más de 500 mil personas, quienes prácticamente huyeron para buscar los recursos económicos que aseguren el futuro de sus hijos y otros familiares*" (Atienza A. &., 2008).

El estudio de la OIM, demuestra que: "el 56% de los migrantes viajaron para buscar empleo y que el 20%, viajaron para mejorar sus ingresos. "*El nivel de educación de los migrantes ha jugado un papel muy importante en los factores de*

migración, los migrantes tienen educación en jardín de infantes, educación primaria, secundaria, educación superior y otros que no han podido ingresar a ninguno de los citados “(SENAMI, 2012).

El siguiente cuadro describe las estadísticas del nivel de educación de los migrantes:

Cuadro 5. Nivel de Educación de los migrantes

Nivel de Educación	Urbana	Rural	Nacional
Jardín de infantes	0	0,5	0,2
Primaria	34,6	19,7	28
Secundaria	44,5	51,66	47,7
Superior	19,7	26,6	22,8
Ninguna	1,2	1,6	1,4

Fuente: SENAMI, 2012
Elaborado por: El Autor

En su mayoría, los migrantes tienen educación secundaria en un 51,6% de la población rural, el 44,5% de la población urbana, frente al 47,7% del total nacional. El siguiente nivel de educación es también primaria cuyo porcentaje es 44,5 y 51,6% de la población urbana y rural respectivamente.

2.4 Mercado Laboral

Dado los flujos migratorios a los diferentes países como Estados Unidos, Italia, España, y otros países del continente europeo y americano, los migrantes ofrecen sus servicios en trabajos de agricultura, construcción, hotelería, restaurantes, cuidados de niños, ancianos, servicios domésticos, de oficinas y otros. Conforme al total general de las migraciones, los migrantes prestan sus servicios en las siguientes áreas:

Cuadro 6. Empleos de Migrantes en España

Empleo	% Total	% Hombres	% Mujeres
Empleado/obrero de gobierno	13.8	3.1	2.6
Empleado/obrero privado	2.9	77.7	56.6

Jornalero o peón agrícola	69.1	12.4	2.4
Patrono o socio	8.3	1.2	1.3
Cuenta propia	1.3	4.7	4.0
Trabajo familiar no remunerado	4.4	0.0	0.6
Empleado/a doméstico/a	0.2	0.8	32.6

Fuente: SENAMI

Elaborado por: El Autor

El 69.1% de los migrantes en los diferentes países de destino obtienen empleo de empleado/obrero privado, seguido del 13.8% de empleado/a doméstico/a. Actualmente, como consecuencia de la situación económica a nivel mundial han generado un significativo retorno de migrantes de los diferentes países donde prestaban sus servicios, haciendo que el Estado Ecuatoriano inserte en su Plan de Desarrollo Nacional varias políticas que apoyen al desarrollo sostenible y sustentable de los migrantes a su retorno y en los países donde se encuentren.

2.5 La Migración y la Familia

El principal impacto de la migración está dentro de la familia, quienes se ven obligados a reorganizarse, asumiendo nuevas responsabilidades en el hogar. Pero hay que destacar que no solo la migración ha dado lugar a la desintegración familiar, varios estudios a nivel de país demuestran que aún cuando toda la familia reside en el Ecuador siempre han existido problemas conyugales, separaciones, divorcios, embarazos de adolescentes, violencia familiar y otros rasgos que confirman esta realidad. La migración en el contexto familiar ha dado lugar a nuevas y diferentes estructuras familiares en las que conviven abuelos, tíos, madres y padres solos, niños y niñas e incluso amigos y vecinos que se quedan a cargo de los hijos de quien emigra o hermanos mayores encargados de sus hermanos menores. Del estudio realizado por la OIM, se puede rescatar que los hijos de los migrantes están a cargo de amigos o vecinos. Los problemas comunes que éstos enfrentan es desnutrición crónica, embarazos de las adolescentes como resultado de niñas abusadas sexualmente, deserción primaria y secundaria; además, el manejo de grandes sumas de dinero por parte de los niños, niñas y adolescentes cuya administración no es clara ni responsable evidenciando gastos indiscriminados, y dejando como flanco fácil a los menores de robos, estafas, engaños, abusos, y otras condiciones por las que han tenido que atravesar. Como rasgo positivo se puede indicar que gracias a las migraciones se han generado un amplio intercambio cultural, un fuerte desarrollo de su identidad y ha consolidado un importante fenómeno asociativo, viniendo a integrar la extensa red de comunidades ecuatorianas en todo el mundo. (Subsecretaría de Relaciones Migratorias y Consulares, 2011).

2.6 Impacto económico de las migraciones en el país

Los impactos generados se han evidenciado en las remesas que han ingresado al país y directamente a las familias que lo reciben, lo que ha significado cierto mejoramiento en su calidad de vida, además de importantes consumos impulsando la estabilidad del sector empresarial y constituyéndose en un pilar de desarrollo sustancial para el país. Según el Banco Mundial en el estudio realizado sobre migraciones en el año 2006, Ecuador percibió ingresos de 2.922 millones de dólares EE UU por concepto de remesas, es decir un incremento de alrededor del 54% con relación al año 2000. En los últimos años, las remesas representaron el segundo rubro de la cuenta corriente de la balanza de pagos del país después del petróleo y representan aproximadamente el 6% del PIB. 13 Otro impacto es la salida de la población económicamente activa PEA, con lo cual las tasas de desempleo en el país han disminuido.

La OIM, hace una amplia descripción a cerca de los usos de las remesas una vez que estas entran al país: Según el reporte elaborado por la firma Bendixen and Associates para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la obra *Receptores de Remesas en el Ecuador: una investigación de Mercado*, “*En el 2003 se estimaba que el 61% de este dinero se destinaba a gastos diarios (renta, alimentación, medicinas), el 22% para inversiones a largo plazo (ahorros, compra de propiedades, educación, inversión en negocios) y el 17% en gastos no indispensables*”.

En este análisis no se discrimina el porcentaje de las remesas que se destina al pago de la deuda de viaje, contraída muchas veces, por medios irregulares. “*Por otra parte, para el año 2007 se estimaba que los ingresos por remesas eran principalmente destinados a pagar gastos del hogar en un 37%, educación y salud en un 19%, vivienda 18%, pago de deudas 10% y ahorro 8%. El 7% se destinaba para diversos fines incluyendo inversiones en negocios*”. (Serrano & Troya, 2009, p.48.)

2.7 Remesas

Las remesas siguen siendo un recurso vital para las familias que permanecen en el país.

Los nacionales ecuatorianos en el extranjero enviaron US\$3.100 millones en 2007. Debido a la situación de desempleo en los países de destino, esta cantidad se contrajo en 2011 hasta los US\$2.700 millones. Asimismo, los datos del censo de Estados Unidos muestran un drástico incremento de la cifra de ecuatorianos en el país. Entre los censos de 2000 y 2010, la población ecuatoriana pasó de 260.559 a 564.631. La gran mayoría se ha establecido en los estados de Connecticut, Nueva Jersey y Nueva York. En este contexto, la migración se presentó como una respuesta a la crisis y la búsqueda de un futuro mejor para las personas que se vieron severamente perjudicadas. Según los datos muestran que en los últimos 8 años se calcula que más de un millón y medio de ecuatorianos han dejado el país y muchos de ellos han migrado a países de la Unión Europea, principalmente a España e Italia, con el fin de buscar mejores condiciones de vida para ellos y sus familias. El Ministerio de Trabajo, calcula que esto equivale a casi un 10% de la población económicamente Activa. Estimándose que en la actualidad más de dos millones de ecuatorianos residen en el exterior. (Banco Central del Ecuador, 2012).

Las remesas siguen siendo un recurso vital para las familias que permanecen en el país. Los nacionales ecuatorianos en el extranjero enviaron US\$3.100 millones en 2007. Debido a la situación de desempleo en los países de destino, esta cantidad se contrajo en 2011 hasta los US\$2.700 millones.

Las remesas que los migrantes residentes en España enviaron a sus países de origen se redujeron el 8,3 por ciento al cierre del 2012 hasta los USD 2120 millones de dólares, según los últimos datos actualizados por el Banco de España. Por el contrario, los ingresos como remesas recibidos del extranjero aumentaron este último año en un 6,7% hasta situarse en la USD 1786 millones frente a los USD 1673 millones, que se registraron a cierre de 2011. Estos datos evidencian que la crisis que vive España ha provocado que un nutrido grupo de inmigrantes haya vuelto su patria. También, muchos de los inmigrantes que siguen en España reciben ayudas de sus países, un factor que propicia un alza de la remesas enviada al país. Según datos de la compañía internacional de envío de dinero Moneygram, los principales países de destino de las remesas enviadas desde España son Rumania, Marruecos y Latinoamérica y dentro de esta, fundamentalmente, Ecuador, Colombia y Bolivia. Los ciudadanos de Ecuador envían remesas por un importe medio de USD 278. En el Ecuador la Secretaría Nacional del Migrante informó que entre el 2008 y el 2012 más de 37000 migrantes han retornado al país a través del Pan Bienvenidos a Casa que promueve esta entidad. La Senami indicó que invirtió USD 35 millones en este segmento los últimos cuatro años. (El Comercio, 2013).

2.8 Aportes de la migración al campo empresarial

Los países desarrollados en los que se encuentran los migrantes, poseen una amplia cultura y modos de vida diferentes al nuestro, generándose un conocimiento amplio que puede ser aplicado por el migrante a su retorno en una fuente de trabajo en el Ecuador o en su propio negocio. Estos aspectos principalmente se relacionan con el aprendizaje de otro idioma, la puntualidad, la exigencia y los resultados dentro de un trabajo, normas de urbanidad, reciclaje de basura, orden y prioridad de las cosas, organización del tiempo, planificación de las actividades y otros aspectos que en definitiva contribuyen a una mejor productividad del individuo. Por otro lado, dadas las condiciones en las que llegan los migrantes a los países de destino, se ven obligados a emplearse en trabajos para los cuales no están calificados; sin embargo; este proceso contribuye a la asimilación de nuevos conocimientos y técnicas que aportan significativamente en su formación y experiencia. Así mismo las altas exigencias en la gestión empresarial, procesos comerciales, productivos y financieros de un negocio, el aprovechamiento de oportunidades, la toma de decisiones y sobre todo el riesgo asumido se convierten en una fuerte corriente de aprendizaje significativo que bien aprovechado contribuye a que el migrante tenga una amplia experiencia a la hora de hacerse cargo de un negocio o crear uno nuevo.

2.9 Política Migratoria

El Gobierno ha impulsado y generado varios proyectos y programas que apoyan a los migrantes en los diferentes países donde estos se encuentran y también ha creado incentivos para su retorno. *“El trabajo del Estado ha empezado con la definición de políticas migratorias encaminadas a la atención de los migrantes ecuatorianos en el exterior, sus familias en el Ecuador y, a ordenar los flujos migratorios hacia el país, observando fundamentalmente el respeto a los derechos humanos”* (Carrillo & Cortes, 2008).

En el documento elaborado por la Subsecretaría de Relaciones Migratorias y Consulares, del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración describen que dada la

enorme trascendencia social, económica y política del fenómeno de la migración, El Ecuador ha fortalecido su política de protección y apoyo a los migrantes y sus familias, la misma que tiene como objetivos:

- Velar por el respeto de los derechos humanos de conformidad con las convenciones e instrumentos internacionales vigentes.
- Brindarles asistencia en el marco de las leyes y reglamentos de los países receptores.
- Procurar la regularización de los migrantes que se encuentran en condiciones irregulares.
- Procurar la concertación de acuerdos bilaterales para la regulación y ordenamiento de los flujos migratorios.
- Proteger a las familias de los migrantes y propiciar su reunificación.
- Combatir la explotación laboral, trata de personas, tráfico de migrantes y delitos conexos.
- Apoyar el fortalecimiento de las organizaciones ecuatorianas en el exterior.
- Propender a la aplicación del principio de responsabilidad compartida en las relaciones internacionales en materia migratoria, particularmente a través de proyectos de Codesarrollo.
- Propiciar una cooperación internacional eficaz en materia de repatriaciones.
- Fortalecer las relaciones con los Estados receptores con el fin de coordinar acciones conjuntas para el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos en beneficio de los migrantes ecuatorianos. (Subsecretaría de Relaciones Migratorias y Consulares, 2008)

Alcanzar una política migratoria integral significa fortalecer la acción del Estado en al menos cuatro ámbitos: políticas de vinculación con la emigración ecuatoriana en el mundo, políticas de integración social de cara a la población extranjera residiendo en el país y los retornados, políticas de gestión de los flujos migratorios en el territorio nacional y aquellas políticas de desarrollo y protección social en áreas de alta incidencia emigratoria con el fin de paliar los costos y potenciar los beneficios de la movilidad humana. *“En cualquiera de estos ámbitos de acción la producción de información que dé cuenta de la heterogeneidad de los flujos internacionales de personas y también de su complejidad es una herramienta fundamental para la acción del Estado”* (Flacso-UNFPA, 2008).

2.10 Cultura Emprendedora de los Migrantes

La cultura está relacionada con las costumbres y hábitos de las personas, mientras que el emprendimiento es la iniciativa, actitud positiva, aptitud, acción y creatividad para realizar algo, por lo tanto; la cultura emprendedora es la suma de costumbres, hábitos, iniciativa, acción positiva, y creatividad para realizar las cosas.

La cultura emprendedora se puede definir también como los principales rasgos que distinguen a cada ser humano sea en su personalidad como en aspectos relacionados a la motivación, autoestima, autonomía, intuición, capacidad de asumir el riesgo, resolver problemas, creatividad, capacidad de inventar o innovar cosas, así como su constancia y perseverancia.

La cultura emprendedora identifica oportunidades reales basadas en las necesidades de la sociedad lo que permite la creación de un nuevo negocio que ofrecerá productos o servicios satisfactorios de necesidades. La Unión Europea, considera que el fomento de la cultura emprendedora es clave en la creación de empleo, la mejora de la competitividad y el crecimiento económico.

Los migrantes constituyen un grupo privilegiado de emprendedores, han contribuido al país con sus remesas apoyando al desarrollo socioeconómico, además han generado actitud y capacidad de asumir el riesgo. *“Las remesas reducen el nivel y la gravedad de la pobreza y modifican la distribución del ingreso. Las remesas con frecuencia generan una mayor acumulación de capital humano y aumentan los gastos en educación, la inversión y el emprendimiento. La permanencia de los ecuatorianos fuera del Ecuador ha contribuido a un fuerte desarrollo de su identidad y han consolidado un importante fenómeno asociativo, viniendo a integrar la extensa red de comunidades ecuatorianas en todo el mundo”* (Araque, 2010, p.33).

Hay que considerar que conforme los cambios sociales y económicos por los que atraviesa no solo el Ecuador sino también los países internacionales, la cultura emprendedora es una alternativa para mejorar la calidad de vida de los individuos y

apoyar al desarrollo socioeconómico de la localidad o país en donde se originan nuevos negocios o se fortalecen los ya existentes. “En Ecuador, una de cada cuatro personas está planificando iniciar un nuevo negocio o ya lo ha hecho en los últimos 42 meses. Ecuador se sitúa en el Tercer lugar mundial en cuanto a predisposición a la actividad emprendedora, según los estudios de Global Entrepreneurship Monitor GEM” (Líderes, 2008).

De acuerdo a Araque (2010), *“La mayor parte de factores que han actuado como estimuladores del espíritu emprendedor están relacionados al ámbito actitudinal de las personas, entre los más importantes están: necesidad de independencia 23%, deseo de mejorar económicamente 21%, sentido de pertenencia 8% y el estímulo familiar 6%. Otros factores que también se destacan son: la experiencia en el negocio 7% y la experiencia en el negocio basada en el conocimiento de los procesos de producción y de la estructura del mercado 9%”*

Además, la “exportación” de la cultura ecuatoriana podría alentar el interés de extranjeros por conocer el Ecuador y por otro lado, los migrantes tienen la oportunidad de conocer otras culturas, el acceso a maquinaria con tecnología avanzada de los países de destino. Los migrantes ecuatorianos se han visto en la necesidad de migrar por cuestiones económicas, laborales, culturales o sociales que se ha vivido en el país durante los últimos años. Al migrar, en busca de soluciones, han llevado la cultura ecuatoriana por todo el mundo, siendo esta una de las características principales de emprendimiento en los migrantes. La cultura emprendedora en los migrantes significa estar decidido a triunfar, enfrentarse a toda clase de peligros en el viaje, tener voluntad de hacer las cosas en un país que muchas veces no solo las costumbres son diferentes sino también el idioma, serenidad para dejar a su familia, tenacidad, mejorar sus condiciones de vida, de la familia y oportunidades salariales.

2.11 Administración

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas” (Stoner, 1984).

2.12 Estudio de Factibilidad

La Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto. El estudio de factibilidad, es una de las primeras etapas del desarrollo de un sistema informático. El estudio incluye los objetivos, alcances y restricciones sobre el sistema, además de un modelo lógico de alto nivel del sistema actual (si existe). A partir de esto, se crean soluciones alternativas para el nuevo sistema, analizando para cada una de éstas, diferentes tipos de factibilidades. (Thompson, 2003)

2.11.1 Tipos de Factibilidad

Los tipos de factibilidades básicamente son:

- Factibilidad técnica: si existe o está al alcance la tecnología necesaria para el sistema.
- Factibilidad económica: relación beneficio costo.
- Factibilidad operacional u organizacional: si el sistema puede funcionar en la organización.

2.12 Estudio de Mercado

El estudio de mercado consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. El estudio de mercado consta de 3 grandes análisis importantes:-

- Análisis del consumidor
- Análisis de la competencia
- Estrategia

2.12.1 Demanda

Martínez, (1999) manifiesta: *“Cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos en condiciones de adquirir, en función de los diferentes niveles de precios posibles, en determinado periodo de tiempo”* (pag.34).

2.12.2 Oferta

“Cantidad de bienes y servicios producidos o que se pueden producir, dispuestos a llevar a un mercado, en base a los precios que puedan alcanzar, en su intercambio por otros bienes o dinero” (Martínez, 1999, pág.72).

2.12.3 Precio

“Es una valoración efectuada sobre un producto y que traducida a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos del producto; atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades” (Martínez, 1999).

2.12.4 Análisis del consumidor

Estudia el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias...), etc. Su objetivo final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores.

2.12.5 Análisis de la competencia

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto. Para realizar un estudio de la competencia es necesario establecer quienes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. El plan de negocios podría incluir una plantilla con los competidores más importantes y el análisis de algunos puntos como: marca, descripción del producto o servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costes, tecnología, imagen, proveedores, entre otros.

El benchmarking o plantilla permite establecer los estándares de la industria así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se determinará si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si un competidor puede transformarse en socio a través de fusión, joint ventures o alianzas estratégicas.

2.13 Estrategia

Concepto breve pero imprescindible que marcará el rumbo de la empresa. Basándose en los objetivos, recursos y estudios del mercado y de la competencia debe definirse una estrategia que sea la más adecuada para la nueva empresa. Toda empresa deberá optar por dos estrategias posibles:

- Liderazgo en costo, Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos.
- Diferenciación, Consiste en crear un valor agregado sobre el producto ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único: diseño, imagen, atención a clientes, entrega a domicilio.

2.13.1 Marketing Mix

“La mezcla de mercadotecnia se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”. (Kloter & Armstrong, 2008)

2.13.1.1 Producto

Producto puede ser cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga un deseo o una necesidad. Un producto posee un conjunto de características y atributos que pueden ser tangibles como la forma, el tamaño, el color; e intangibles como la marca, imagen de empresa, el servicio; que el comprador acepta en busca de satisfacer sus necesidades.

En marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. En la actualidad, lo ideal es que un producto sea acompañado por el servicio, como medio para conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo. (Kloter & Armstrong, 2008)

2.13.1.1.1 Tipos de Producto

Los productos pueden clasificarse en tres grupos según su durabilidad o tangibilidad.

- **Los bienes no duraderos** son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen.
- **Los bienes duraderos** son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso. Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta.
- **Bienes de consumo.** Los bienes de consumo son los que compran los consumidores definitivos para su propio consumo. Por lo general, los mercadólogos clasifican estos bienes basándose en los hábitos de compra del consumidor.
 - Los bienes de uso común son bienes de consumo que el cliente suele comprar con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en la comparación y la compra. Como por ejemplo el tabaco, el jabón y los periódicos. Los bienes de uso común se pueden subdividir en bienes básicos, de impulso y de emergencia.
 - Los bienes básicos son aquellos que los consumidores compran de manera regular, como la salsa catsup, Heinz, o las galletas Ritz. Los bienes de adquisición impulsiva se compran sin planearse o buscarse; por lo general se encuentran al alcance en muchos lugares, porque los clientes rara vez los buscan. Así, los chocolates y las revistas se

encuentran cerca de las cajas, ya que de otra forma a los clientes no se les ocurrirá comprarlos.

- Los bienes de emergencia se compran cuando la necesidad es urgente: paraguas durante un aguacero, o botas y palas durante una tormenta de nieve.
- Los bienes de comparación son bienes de consumo que suelen pasar por un proceso de selección durante el cual el cliente los compara en cuanto a su idoneidad, calidad, precio y estilo. Por ejemplo los muebles, la ropa, los autos de segunda mano y la mayor parte de los aparatos electrodomésticos. Los bienes de comparación pueden dividirse en uniformes y no uniformes.
- Los bienes de comparación uniformes son similares en cuanto a la calidad, pero lo bastante diferentes en cuanto al precio. Pero cuando alguien busca ropa, muebles u otros bienes no uniformes, las características del producto son a menudo más importantes que el precio.
- Los bienes de especialidad son bienes de consumo con alguna característica muy especial, o de una marca específica, por los cuales un grupo importante de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra. Por ejemplo: ciertas marcas y tipos específicos de autos, componentes de aparatos estereofónicos, equipo fotográfico y ropa de hombre.
- Los bienes de consumo que el cliente no conoce. Son productos que no se compra a pesar de saber de ellos o hasta que el consumidor se entera de su existencia por los medios, como por ejemplo detectores de humo.
- Los bienes industriales, son aquellos que compran individuos u organizaciones para procesarlos o utilizarlos en el manejo de un negocio. Así, la diferencia entre los bienes de consumo y los industriales se basa en la finalidad por la cual se compran. Si un consumidor compra una podadora de césped para utilizarla en su casa, se trata de un bien de consumo. Pero si ese mismo comprador adquiere la podadora para utilizarla en un negocio de diseño de jardines, se convierte en un bien industrial. Los bienes industriales se clasifican según la forma en que participan en el proceso de producción y según su costo. Existen tres grupos:

Los materiales y las partes. Son bienes industriales que entran de manera total en el producto, ya sea por medio de procesamiento o como componentes. Puede ser de dos clases, las materias primas y las materias y partes manufacturadas.

- *Los bienes de capital* son bienes industriales que entran parcialmente en el producto terminado. Incluyen dos grupos: las instalaciones como fábricas u oficinas, y el equipo accesorio como máquinas, escritorios
- *Los suministros y servicios* son bienes industriales que no entran para nada en el producto terminado. Los suministros pueden ser para la operación (como lubricantes, carbón, papel para escribir a máquina o lápices), artículos de mantenimiento y reparación (pintura, clavos o escobas). Los servicios a la industria incluyen servicios de reparación y mantenimiento y servicios de asesoría.

2.23.1.2 Plaza o Canales de Distribución

Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a los clientes, se debe a

canales de distribución bien escogidos y mantenidos. Además los canales de distribución aportan a la Mercadotecnia las utilidades espaciales, temporal y de propiedad a los productos que comercializan. Los Canales de Distribución son las distintas rutas o vías, que la propiedad de los productos toman; para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dichos productos. (Monografías, 2011)

2.23.4 Promoción

En un sentido amplio, la promoción, como dicen los autores Stanton & Etzel & Walker, (2008), es una forma de comunicación³⁸; por tanto, incluye una serie de elementos que son parte de un proceso que se utiliza para transmitir una idea o concepto a un público objetivo. Este proceso, incluye básicamente los siguientes pasos y elementos.

- Primero: Se codifica el mensaje que el emisor pretende transmitir a su público objetivo. El mensaje puede asumir muchas formas, por ejemplo, puede ser simbólico (verbal, visual) o físico (una muestra, un premio).
- Segundo: Se eligen los medios o canales para transmitir el mensaje, por ejemplo, mediante un vendedor, la televisión, la radio, el correo, una página web en Internet, el costado de un autobús, etc.
- Tercero: El receptor recibe el mensaje y lo decodifica o interpreta en función de la forma como fue codificado, los medios o canales por los que se transmitió el mensaje y de su capacidad o interés para hacerlo.
- Cuarto: El receptor emite una respuesta que le sirve al emisor como una retroalimentación, porque le dice como fue recibido el mensaje y cómo lo percibió el receptor.

2.23.1.5 Posicionamiento

El posicionamiento según Kotler & Armstrong,(2008), *“Es el modo en el que el producto es definido por los consumidores según atributos especiales (el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a otros productos). El mismo autor define al posicionamiento en el mercado como las disposiciones necesarias para que un producto ocupe un lugar distintivo y deseable respecto de los productos competidores en la mente de los consumidores objetivo”*.

2.14 Gastronomía

“Proviene del griego γαστρονομί¹ es el estudio de la relación del hombre con su alimentación y su medio ambiente o entorno. A menudo se piensa erróneamente que el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte culinario y la cubertería en torno a una mesa. Sin embargo ésta es una pequeña parte del campo de estudio de dicha disciplina: no siempre se puede afirmar que un cocinero es un gastrónomo. La gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida” (Wikipedia, 2001)

2.14.1 Gastronomía en Montúfar

Son tradicionales “los preparados con papas, habas, choclos, carne de cerdo, de cuy y de gallina. Hay varios platos típicos, pero se destaca el llamado horneado pastuso, con tortillas de papa, habas y mellocos” (Recetas, 2012).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es un proyecto que se concibe desde un enfoque integrativo mixto, mismo que abarca un estudio de campo y bibliográfico. Se hizo uso de un modelo exploratorio, descriptivo y proyectivo. Este tipo de estudio es de carácter mixto ya que tiene como finalidad estudiar un problema y dar la solución, enfocado a brindar una alternativa de inversión rentable y estable, para la repatriación voluntaria de los migrantes montufareños residentes en España.

Para describir los fenómenos que acompañan a la problemática se utilizó la investigación exploratoria, porque a través de esta se indagó sobre los elementos constitutivos del objeto de investigación y posteriormente se identificaron en detalle la alternativa de solución, permitiendo integrar un diagnóstico concreto, preciso y actual del problema de investigación y todos sus elementos asociados.

A la vez, esta investigación empleó también un carácter proyectivo en virtud que se dispone de información primaria y secundaria de la oferta y demanda de servicios en el ámbito de la alimentación en la cual a través del planteamiento de la solución viable y pertinente provoca una inclinación hacia una inversión en una alternativa sustentable y que mejore la economía de las familias de los migrantes y más aún se brinde un servicio que la ciudadanía montufareña lo demanda.

Finaliza la investigación con los principios de la denominada ciencia contextual, que tiene como propósito principal el estudio de problemas concretos de la realidad y el planteamiento de soluciones a dichos problemas en formas o modelos prácticos que ayudará a mejorar las condiciones de las poblaciones investigadas.

3.2 Diseño

La presente investigación desde la perspectiva de temporalidad tiene un carácter transversal, para lo cual se realizó el estudio en el período el 2012 del porcentaje de ingresos de los migrantes que son invertidos en el sector hotelero y turístico del cantón Montúfar. Según su naturaleza es una investigación No Experimental, ya no fue necesario hacer pruebas de laboratorio ni someter las variables a experimentación con control riguroso, ni comprobación de hipótesis.

Por otra parte, tal como se explicó la investigación fu mixta, abarcó una recopilación de investigaciones previas con bases teóricas previamente consolidadas del fenómeno migratorio, que han brindado soporte de carácter documental a la investigación y a la vez constituye una investigación de campo, donde fue necesario explorar en el sitio para realizar una recopilación de datos primarios, que permitieron recoger información referente a la inversión de los migrantes del cantón Montúfar.

3.3 Definición de Variables

- Inversión de los Migrantes
- Alternativa de inversión para el desarrollo turístico con un Centro Gastronómico

3.4 Operacionalización de Variables

Cuadro 7. Variable 1. Inversión de Migrantes

Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Índices de medición
Inversión de los Migrantes	Flujos de Dinero	Monto	Índices de remesas Comportamiento histórico de las remesas Proyección futura de la inversión
		Consumo	Nivel de Gastos familiares
	Destinos de dinero	Adquisición de bienes raíces	Ahorro en inversiones
		Vehículos	Nivel de gastos de consumo social
		Educación y Salud	Nivel de gastos necesarios
	Frecuencia de remisión	Microempresas	Índices de inversión en activos productivos
		Ahorro Mensual	Índice de respaldos
	Restricciones	Trimestral	Tasa de recepción
		Semestral	
	Poder de compra o adquisición del dinero	Anual	Entradas y salidas de dinero
Impuestos al flujo de divisas			
Poder de compra o adquisición del dinero	Impuestos	Ley de Tributación y rentas	
	Pérdida de poder adquisitivo	Flujo monetario	

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

Cuadro 8. Variable 2. Alternativa de Inversión para el Desarrollo Turístico con un centro Gastronómico

Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Índices de medición
Alternativa de inversión del Centro Gastronómico	Oportunidad de inversión	Protección financiera	Cobertura del servicio
		Estabilidad familiar	Índice de divorcios
	Rentabilidad de la inversión	Recuperación	Años de redituabilidad
		Negocios complementarios	Número de negocios
	Rentabilidad social	Nivel de vida	Mejoramiento de vida
		Efecto multiplicador	Velocidad de crecimiento de la cadena de valor

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: El Autor

3.5 Población o Muestra

3.5.1 Población

Para la presente investigación se tomaron en cuenta a dos poblaciones, la primera población la constituyen las familias de migrantes del cantón Montúfar, mismas que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro 9. Migrantes del cantón Montúfar

Parroquia	Migrantes
San Gabriel	43
La Paz	27
Piartal	19
Fernández Salvador	28
Cristóbal Colón	23
Chitan de Navarrete	24
Total	164

Fuente: Juntas parroquiales

Elaborado por: El Autor

$N_1 = 164$ familias del cantón Montúfar

La segunda población que inmersa dentro de la presente investigación corresponde a la demanda del cantón Montúfar, para lo cual se tomó en cuenta el dato de acuerdo al Censo del INEC (2010), la población económicamente activa de 15 a 65 años con un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, segmento que corresponde a 5437 habitantes.

$N_2 = 5437$ habitantes

3.5.2 Muestra

Para la primera población debido a que su tamaño es pequeño se realizó un censo trabajando con el total de la primera población.

$n_1 = 164$ familias

Para la segunda población se aplicó la fórmula para el muestreo de cálculo por proporciones.

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

$$Z^2PQ + Ne^2$$

n = Tamaño de la muestra = ?

Z = Nivel de confiabilidad = 1.96 95%

P = Probabilidad de ocurrencia = 0.5

Q = Probabilidad de no ocurrencia = 0.5

E = Error de muestreo = 5% 0.05

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 5.437}{3.8416 * 0.50 * 0.50 + 5.437 * 0.0025}$$

$$n = \frac{5.221,69}{14,55}$$

$$n_2 = 358,81 \leftrightarrow 359$$

Por lo tanto se aplicaron 359 encuestas.

3.6 Método de Investigación

3.6.1 Teóricos

Se inició con las bases científicas comprobadas, que permiten llegar al conocimiento y la verdad científica, para lo cual se utilizó los siguientes métodos:

- Inductivo: A través del cual se realizó una generalización del tipo de inversiones que realizan los migrantes en el cantón Montúfar.

- Deductivo, el cual permitió desarrollar introspección de las inversiones de los migrantes a nivel del Ecuador y específicamente el porcentaje de inversiones de

las remesas en el sector hotelero y turístico, lo que permitió generalizar dichos direccionamientos,

Analítico sintético: para fundamentar teóricamente y para analizar los datos de campo al momento de sintetizar la información, y la interpretación de los resultados de la investigación.

3.6.2 Empíricos

La aplicación de este método permitió conocer el objeto de estudio mediante el conocimiento directo, y el uso de la experiencia. Para lo cual se realizaron, encuestas y entrevistas dirigidas a los familiares de los migrantes del cantón Montúfar los que fueron considerados como universo, para esto se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas de múltiple opción y una guía de preguntas respectivamente para recopilar la información referente a la situación laboral del migrante, sus ingresos, los destinos de inversión y su grado de aceptación de inversión en un Centro Gastronómico, así como también se realizó observación directa para determinar los gustos y preferencias de los clientes con respecto a los servicios alimenticios que ellos demandan.

3.6.3 Matemáticos o Estadísticos

Se utilizó indicadores como porcentajes, modas, promedios, desviación estándar, y varianza para el cálculo de inversiones de las remesas de los migrantes y cálculo de valores de inversión en el sector hotelero y turístico. También se hizo uso de estos indicadores para la representación gráfica del procesamiento de las encuestas y datos de la investigación.

3.7 Proceso de desarrollo de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el proceso definido dentro de la concepción positivista de la ciencia, como es el método científico que consiste en:

1. Identificar el problema.
2. Plantear objetivos.
3. Definir preguntas de investigación
4. Fundamentar teóricamente la investigación
5. Buscar evidencia empírica sobre el problema
6. Discutir los resultados o hallazgos.
7. Definir conclusiones y recomendaciones

3.8 Proceso para construir la Propuesta de Solución

La propuesta de solución, en realidad es la consecuencia del estudio previo del problema a través de la utilización del método científico. Para construir la propuesta se necesitó atender a los siguientes pasos:

La propuesta consiste en determinar el valor de ingresos provenientes de los migrantes residentes en España, posteriormente identificar los distintos destinos de inversión y evaluar los ingresos destinados a inversiones de tipo hotelero y turístico.

Se inició la propuesta con un estudio diagnóstico del entorno del proyecto, para establecer las situaciones favorables, desfavorables, riesgos, oportunidades tanto de las familias de los migrantes, migrantes montufareños residentes en España y aspectos colaterales en el desarrollo económico del cantón, a través del análisis de las encuestas permitiendo determinar y cuantificar el porcentaje total de inversiones por parte de los mismos. Evidenciándose el porcentaje de remesas invertidos en la actualidad en el sector turístico y hotelero del cantón Montúfar, así

como también el número de familias de migrantes interesados en invertir en un emprendimiento de servicios gastronómicos.

Adicionalmente se aplicó una encuesta direccionada a la población económicamente activa del cantón Montúfar estratificada por parroquias y comunidades para conocer sus gustos y preferencias con respecto al tipo de gustos gastronómicos y del servicio que ellos prefieren al momento de acudir a un Restaurante.

La aplicación de esta encuesta se realizó durante los días de mayor afluencia a la ciudad de San Gabriel, especialmente aplicada en los días de feria. Es necesario mencionar que la segmentación de mercado se realizó tomando en cuenta el nivel socioeconómico de la población. Con los datos obtenidos se procedió a realizar el estudio de mercado para determinar la oferta y demanda de carnes al carbón así como el dimensionamiento a través del estudio técnico para determinar la ubicación óptima de acuerdo a la aplicación de una matriz de ponderación de factores de macro y microlocalización. Se diseñaron los procesos que contempla el funcionamiento del proyecto, de acuerdo a la distribución de espacios, demanda, y capacidad instalada.

Además se diseñó la estructura administrativa que tendrá el proyecto para su desarrollo a través de un sistema empresarial familiar, donde la inversión y su ejecución se realizará directamente por el migrante y su familia, con previa capacitación en el manejo hotelero. y finalmente se determinó la viabilidad financiera a través del análisis de los indicadores financieros y el respectivo análisis de los impactos sociales, económicos, culturales y ambientales que el proyecto genera en su implantación.

3.9 Valor Práctico de la Investigación

La presente investigación permite poner de manifiesto la importancia de la inversión en el sector turístico y hotelero del cantón Montúfar ya que evidencia la necesidad de contar con establecimientos de categoría de acuerdo al desarrollo económico de la zona, siendo el aspecto gastronómico un gran potencial que aún no se encuentra explotado en la actualidad, pues la oferta no es variada y de calidad.

Adicionalmente se está brindando al migrante residente en España una alternativa de inversión rentable y estable siempre que se sigan las pautas establecidas para la consecución del éxito del negocio. La investigación contribuye con una idea de negocio atractiva para la repatriación voluntaria del migrante, y su reintegración familiar, con una propuesta de trabajo en un sistema de negocio familiar, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de estas familias, tanto en el ámbito económico, emocional y afectivo de estas familias desintegradas a causa de la migración.

Se estaría impulsando el sector económico, con la creación de plazas de empleo directo e indirecto para el talento humano de la localidad, aprovechando el conocimiento y la experiencia adquirido por los migrantes en el extranjero que han laborado en el ámbito del servicio alimenticio así como fuentes de trabajo para sus propios familiares, y proveedores.

3.10 Trascendencia Científica

Es un proyecto que responde a una investigación descriptiva de campo, en donde se ha puesto a través del uso de métodos científicos, inductivo, deductivo, analítico y sintético. Además el proyecto el proyecto constituye una fuente información actualizada que permitirá la realización de nuevos emprendimientos gastronómicos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para otorgar la validez de los instrumentos de recolección de datos se siguió un procedimiento técnico basado en la matriz de operacionalización de variables, diseñando un instrumento de acuerdo al tipo de indicador que se requiere investigar y construyendo herramientas para identificar los índices de medición de cada variable.

Para la técnica de la encuesta (Anexo 1) se realizó la validación y confiabilidad del instrumento determinando la medida en que esta herramienta de recopilación de datos esté acorde a los objetivos y metas a alcanzar, aplicando encuestas piloto, permitiendo ajustar y reestructurar de una forma clara. Esta técnica estuvo dirigida a los familiares de migrantes residentes en España del cantón Montúfar cuyo objetivo fue el índice y frecuencia de envío de remesas, el destino y la probabilidad de retorno en caso de tener un negocio propio.

Concluida la investigación de campo, se realizó una limpieza de datos, y el respectivo análisis estadístico; los datos de la encuesta fueron procesados con el Programa Statistical Package for the Social Sciences (Spss), de esta manera los datos son presentados en diagramas y tablas de los criterios vertidos de las poblaciones de estudio. Los resultados de la técnica aplicada permitirán identificar la necesidad de la creación de una alternativa de inversión para el retorno de migrantes residentes en España.

4.1 Resultados, análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a Familiares de Migrantes del cantón Montúfar

Pregunta 1. ¿Cuál es el parentesco con su familiar en el exterior?

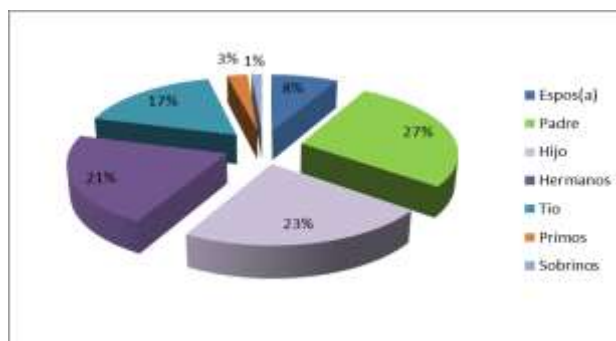


Gráfico 1. Parentesco con el familiar en el exterior

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

En el cantón Montúfar se evidencia que la mayoría de la población migrante residente en España que corresponde al 23% son padres o madres que han tenido que salir en búsqueda de nuevas oportunidades de empleo para brindar el sustento diario a las personas que dependen directamente de ellos. Siendo los lugares de migración preferidos España y Estados Unidos. Un porcentaje menor corresponde a la categoría de hijos, lo que permite inferir que la mano de obra de la población económicamente activa que migró es relativamente joven, mientras que otro porcentaje son hermanos y tíos, que a pesar de que en algunos casos no son dependientes directos han dado a conocer datos de sus familiares; siendo estos en la mayoría de estos casos quienes tienen un vínculo de dependencia económica directa.

Pregunta 2. ¿Cuál es el trabajo u oficio al que se dedica el migrante en España?

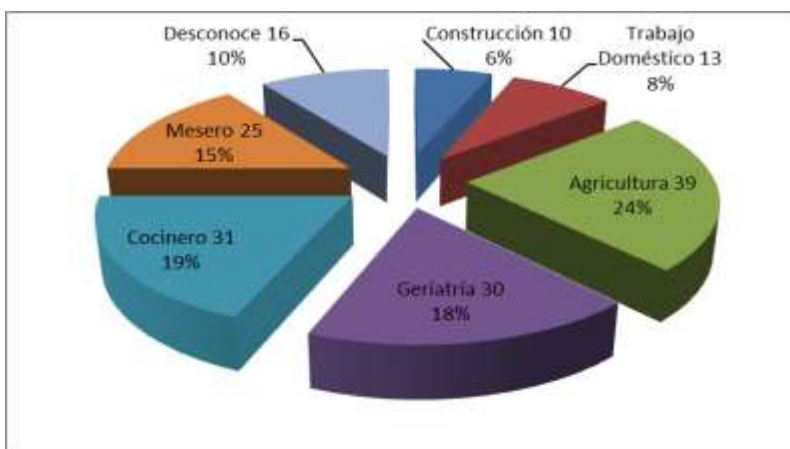


Gráfico 2. Situación laboral del Migrante en España

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

Se evidencia que la situación ocupacional del migrante montufareño residente en España es diversificada, sin embargo son específicos los campos laborales en los que se desempeñan actualmente, pues el 24% que representa la gran mayoría de los familiares encuestados manifiestan que los migrantes trabajan en la agricultura, pues por su nivel de instrucción no pueden acceder a mejores plazas de trabajo, a esto se suma las condiciones físicas para desempeñar dicho trabajo. Adicionalmente el 18% se dedican a cuidado de familias, en especial de adultos mayores o niños. De igual manera el 19% y 15% se dedican a laborar en restaurantes como cocineros y meseros respectivamente, situación que permite inferir que el 34% son personas que a su regreso han adquirido experiencia y práctica para la atención de un servicio restaurantero.

Pregunta 3. ¿Cuál es la situación laboral de su familiar en el exterior?

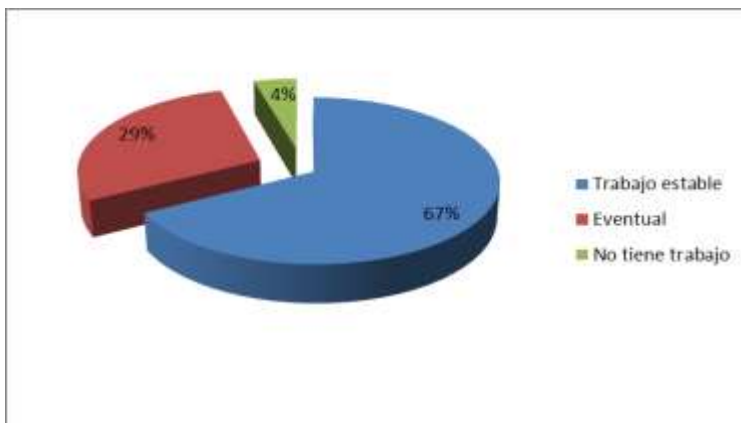


Gráfico 3. Situación laboral del Migrante en España

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

A pesar de la situación inestable que se presenta en el mercado laboral de España, se observa que el 67% de la población migrante tiene un trabajo estable, esto se debe a que en la mayoría de los casos son personas que han migrado desde hace algunos años atrás. Sin embargo existe un porcentaje significativo de la población que tiene trabajos eventuales, cuyos ingresos son fluctuantes e inciertos. Finalmente el 4% de esta población no tienen trabajo, debido a la crisis generada en España, ocasionando el fenómeno de remesas inversas para el sustento de esta población.

Pregunta 4. ¿En el último año las remesas que recibió?

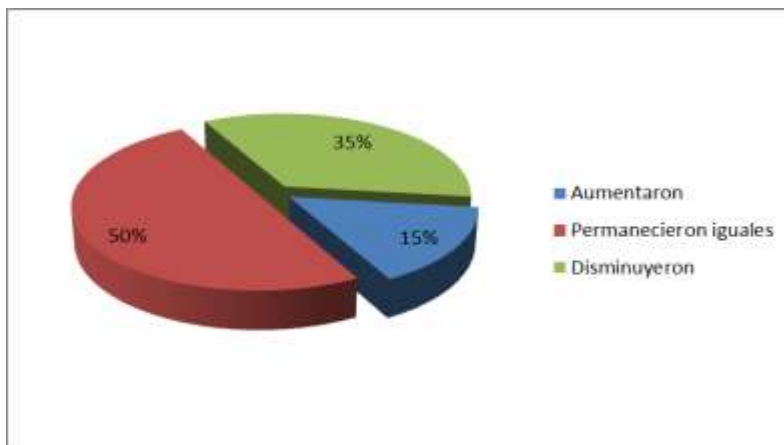


Gráfico 4. Variación de Remesas

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

Las remesas que ingresan a la provincia del Carchi y específicamente al cantón Montúfar según los datos obtenidos muestran que han permanecido iguales, siendo el 50% de familiares que corroboran esta información, pues sus En menor proporción manifiestan que dichas remesas han disminuido producto de la inestabilidad laboral que se presenta con trabajos eventuales y en muchos casos se esta llevando los ahorros para poder frontar los gastos corrientes para mantener la estadía en el exterior y finalmente un mínimo porcentaje de esta población manifiesta que las remesas han aumentado, aunque no en un valor alto pero si significativo, especialmente por que han cambiado de trabajos y especialización de la mano de obra utilizada.

Pregunta 5. ¿En qué porcentaje considera usted que sufrieron cambios?

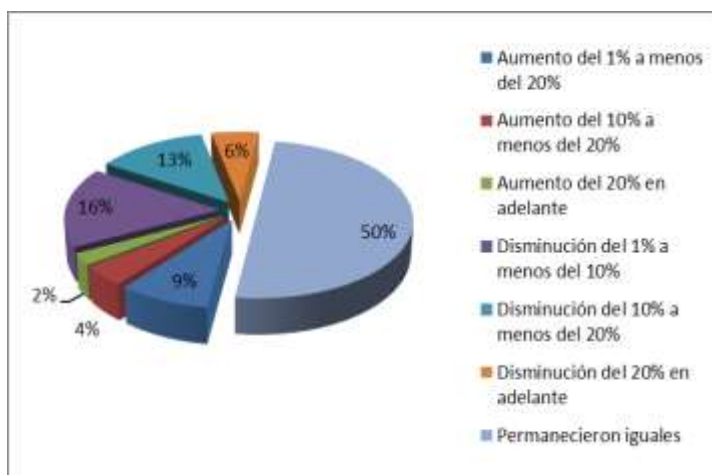


Gráfico 5. Porcentaje de cambios en remesas

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

Los porcentajes de variación de remesas son relativamente significativos, donde el 50% de los casos de los familiares encuestados manifiestan que han permanecido iguales, relacionando a la estabilidad laboral que tienen, de igual manera se evidencia que el aumento de remesas es mínimo variando del 1 al 20%; sin embargo la disminución en el envío de remesas es considerable alcanzando golpeando la economía y estabilidad de los hogares en el cantón.

Pregunta 6. ¿Cuál es el monto de dinero enviado por su familiar migrante?

Cuadro 10. Cantidad de dinero enviado por los migrantes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 200 euros	26	15,9
De 200 euros a menos de 400 euros	42	25,6
De 400 euros a menos de 600 euros	40	24,4
De 600 euros a menos de 800 euros	28	17,1
De 800 euros a menos de 1000 euros	16	9,8
De 1000 euros en adelante	5	3,0
No envía	7	4,3

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

El cuadro 10, demuestra que el 26% del monto total de remesas enviadas por los migrantes montufareños residentes en España se encuentran en valores que fluctúan del 200 a menos de 400 euros mensuales, esta situación se presenta en 42 personas, son ingresos netos para las familias en Montúfar, si bien no son grandes cantidades, son destinadas a diversos usos familiares; el 24% de los ingresos son mayores hasta 600 euros, lo que significa que las remuneraciones son mayores y su estabilidad laboral mucho mejor. Estos valores son enviados por cada persona que vive en el exterior, mientras que valores desde 800 a 1000 euros y valores superiores se debe a remesas unificadas de dos migrantes pertenecientes al mismo núcleo familiar y en pocos casos a migrantes que poseen un trabajo bien remunerado o poseen algún tipo de negocio en España, sin embargo un factor directo se considera al tiempo de envío de remesas, que en la mayoría de los casos es mensual.

Pregunta 7. ¿Cuál es la frecuencia de envío de las remesas?

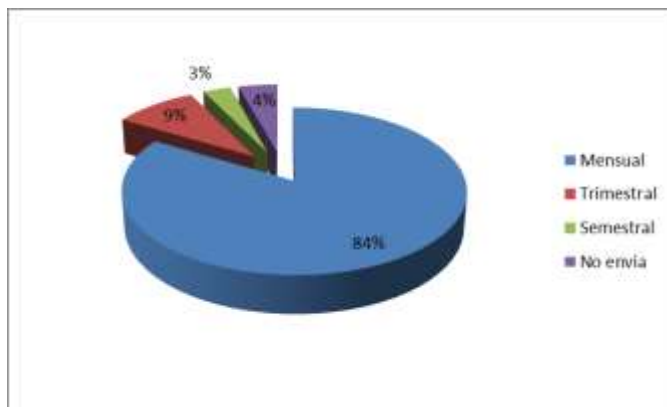


Gráfico 6. Frecuencia de envío de remesas

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

La mayor parte del ingreso de remesas a familiares del cantón Montúfar que representa el 84% es mensual, pues consideran que es la mejor manera de realizar las diversas inversiones y gastos, otro porcentaje lo realiza cada trimestre, debido a que la cantidad de ingreso es mayor y existe mayor facilidad para realizar inversiones adecuadas. Semestralmente las remesas son menores, y finalmente en menor porcentaje la población residente no envía debido a la situación de inestabilidad y escasa fuentes de empleo.

Pregunta 8. ¿Cuál es el destino del dinero enviado por su familiar?

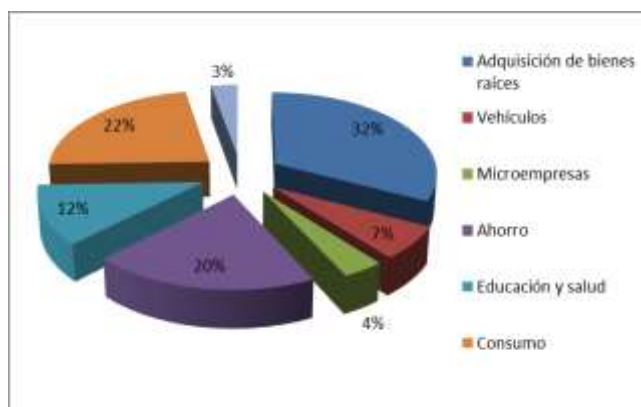


Gráfico 7. Destino del dinero de las remesas

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

El destino de la inversión de los migrantes en el cantón Montúfar es dirigido hacia la adquisición de bienes raíces, pues se considera inversiones seguras y que generan rentabilidad por la plusvalía de estas propiedades, invirtiendo un porcentaje significativo en esta actividad representando un 32%; el mayor porcentaje de las remesas son destinados para gastos corrientes de las familias en el Ecuador, mientras que un porcentaje menor es destinado al ahorro para inversiones cuando los migrantes regresen, sin embargo también existen ingresos destinados a gastos para educación y salud, adicionalmente invierten en la adquisición de vehículos como bien de uso suntuario, y solo el 4% invierten en ampliar y abrir negocios.

Pregunta 9. ¿ Señale el porcentaje de inversión?

Cuadro 11. Porcentaje de los destinos de inversión

Alternativas	1% al 20%		21% al 40%		41% al 60%		61% al 80%		81% al 100%		No		Total
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	
Adquisición de bienes raíces	0	0	2	1	19	12	25	15	42	26	76	46	164
Vehículos	0	0	1	1	9	5	1	1	7	4	146	89	164
Microempresas	0	0	2	1	2	1	0	0	5	3	155	95	164
Ahorro	9	5	10	6	8	5	9	5	20	12	108	66	164
Educación y salud	17	10	11	7	3	2	1	1	3	2	129	79	164
Consumo	24	15	13	8	6	4	1	1	12	7	108	66	164

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se deduce que independiente del valor enviado en general alrededor del 60% del total de las remesas enviadas son utilizadas en su mayoría para la adquisición de bienes raíces, mientras que para ahorro se destina el 21% representando un porcentaje significativo,

Pregunta 10. La inversión está destinada con la finalidad de?

Cuadro 12. Destino de la inversión

Alternativas	Uso								Total
	Uso familiar		migrante		Negocio		No		
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	
Adquisición de bienes raíces	68	41	8	5	12	7	76	46	164
Vehículos	9	5	4	2	5	3	146	89	164
Microempresas	0	0	0	0	10	6	154	94	164
Ahorro	11	7	43	26	0	0	110	67	164
Educación y salud	17	53	11	34	3	9	1	3	32

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

Análisis

La inversión más representativa y con un valor del 53% se destina a la educación y salud, adicionalmente se encuentran la satisfacción de necesidades básicas de alimentación y vestido. El 41% de las remesas enviadas son destinadas para adquisición de bienes raíces como una alternativa segura de inversión, mientras que para el ahorro se destina un porcentaje del 7% para eventualidades de sus familiares o del migrante mismo.

Pregunta 11. ¿En qué tipo de moneda realiza el ahorro?

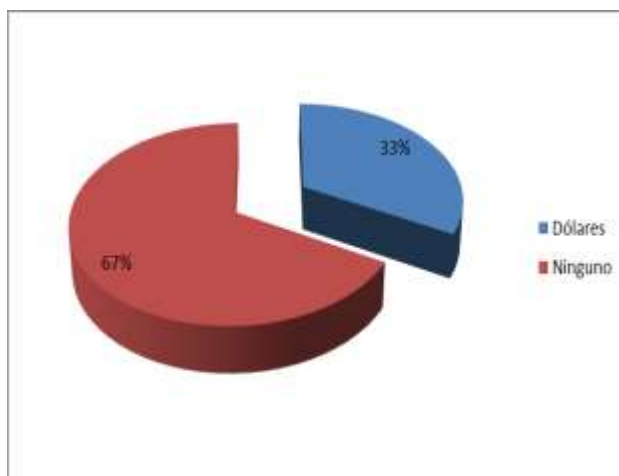


Gráfico 8. Moneda de Ahorro

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

Un tercio de la población de la población migrante manifiesta realizar el ahorro bajo la denominación monetaria del dólar, puesto a que todas las transacciones en el país se realizan entorno al dólar.

Pregunta 12. ¿Cree usted que con un negocio productivo su familiar migrante estaría dispuesto a regresar?

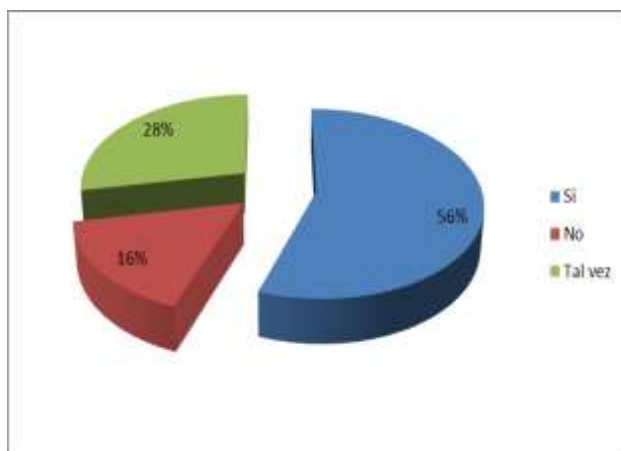


Gráfico 9. Inversión en negocio

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

El tema retorno al país es bastante complicado por las implicaciones que conlleva, sin embargo al existir una propuesta rentable de inversión el 56% de los encuestados manifiestan que existe la posibilidad de que su familiar retorne, pues simplemente se espera requiere tener una fuente de ingresos que asegure el futuro de la familia, más sin embargo el casi la cuarta parte de entrevistados se encuentra indeciso en esta opción, pues manifiestan que las condiciones económicas, tributarias y políticas del país no presentan un panorama alentador para implementar negocios estables; finalmente un porcentaje significativo no está dispuesto a regresar, debido a que tienen un trabajo estable y en algunos casos negocios en el exterior y prefieren que llevense a su familia con ellos.

Pregunta 13. ¿Considera que invertir en un restaurante es un negocio rentable?

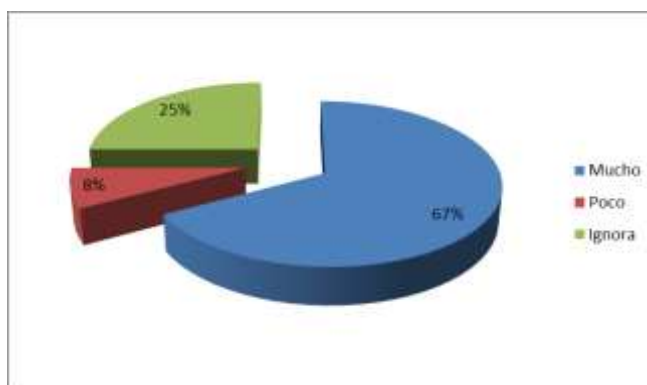


Gráfico 10. Inversión en Restaurante

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

Para nadie es indiferente la idea de que invertir en un negocio como un restaurante es rentable, puesto que es uno de los negocios que administrado adecuadamente se convierte en un fuente fija y segura de ingresos, a esto la mayor parte coincide con esta idea, sin embargo la cuarta parte lo ignora, o tiene poco conocimiento en el área hotelera

Pregunta 14. ¿Estaría dispuesto a invertir en el negocio del restaurante el dinero de las remesas?

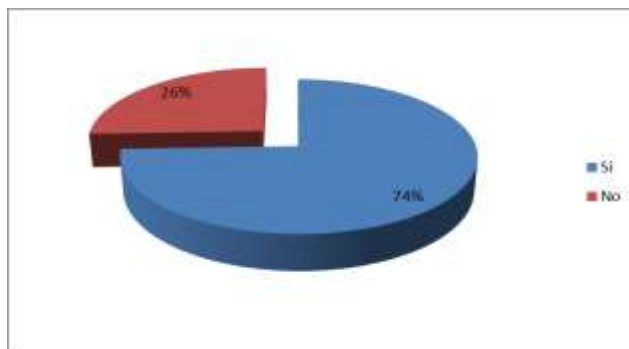


Gráfico 11. Inversión en un restaurante

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis

La inversión en un negocio es un tema que interrelaciona algunos factores, entre los cuales se encuentra la rentabilidad, capital de trabajo, y mercado, el mayor porcentaje a lo cual una gran parte estaría dispuesto a invertir en este tipo de negocio, siempre y cuando se presenten condiciones favorables para la inversión, debido a que en el cantón Montúfar el turismo se encuentra siendo explotado, mientras que un mínimo porcentaje no estaría dispuesto porque tienen otras expectativas de inversión.

4.2 Discusión del Resultado de la Investigación

Los resultados que se observan en la investigación de campo demuestran que la relación de los familiares montufareños con los migrantes residentes en España presentan una relación de dependencia de padres o madres representando un 23%, lo que permite inferir que la migración es un tema de interés, pues la búsqueda de un futuro mejor hace muchos salgan fuera de su país en busca de un futuro más prometedor que permita estabilizar la economía de sus hogares.

El principal impacto de la migración surge entorno al núcleo familiar, quienes se ven obligados a reorganizarse, asumiendo nuevas responsabilidades en el hogar. Destacando que no solo la migración ha dado lugar a la desintegración familiar, varios estudios a nivel del país demuestran que aun cuando toda la familia reside en el país siempre ha existido problemas conyugales, divorcios, embarazos de adolescente, violencia familiar, y otros rasgos que confirman esta realidad.

Sin embargo es visible la existencia de una fuga de mano de obra joven representada por hijos de familiares migrantes. Existe otras proporciones de relaciones familiares. Tomando en cuenta que en todos estos casos existe relación de dependencia económica directa de todas las familias encuestadas.

En la actualidad existe una situación inestable se presenta un mercado laboral desalentador, a pesar de ello a la fecha que se realizaron las encuestas se manifestó que el 67% de los migrantes residentes en España tienen un trabajo estable, la mayor parte de los casos son personas que se dedican a la agricultura y cuidado de hogares, pues tienen son personas que tienen un perfil que gustan de este tipo de trabajo. Se ven reflejadas también la situación que atraviesan algunos compatriotas que reflejan el 4% que no tienen trabajo debido a la gran crisis generada en España ocasionando el fenómeno de remesas inversas para el sustento de estas familias.

En virtud de la realidad que refleja esta información y de acuerdo a los datos obtenidos muestra que los ingresos han permanecido iguales, y en pocos casos han aumentado con una variación del 1 al 20%, sin embargo son pocos casos que han manifestado que sus ingresos respecto a las remesas enviadas por sus familiares del extranjero han reducido e inclusive han tenido que enviar dinero para la subsistencia de estos en España, golpeando la economía y estabilidad de estas familias.

El monto de las remesas de la cuarta parte llegan a los hogares del cantón Montúfar por parte de sus familiares en promedio oscilan entre 200 a menos de 400 euros mensuales netos, si bien esta cantidades no son elevadas son suficientes para los diversos usos familiares. Mientras que el 10% de la población tiene ingresos que van desde 800 a 1000 euros y valores superiores que se derivan de las remesas unificadas de migrantes pertenecientes al mismo núcleo familiar y pocos caso tienen trabajo bien remunerado o posee algún tipo de negocio en España, considerando el factor directo se considera el tiempo de envío de remesas que en la mayoría de los casos es mensual representando un porcentaje del 84%.

Con respecto al tipo de inversión que se realiza con las remesas enviadas está destinada en su mayor parte a la adquisición de bienes raíces como casa, o terrenos que al retorno de los migrantes generarán rentabilidad por la generación de plusvalía de estas propiedades. Un porcentaje significativo de estas remesas se destinan a gastos corrientes, el 20% destinan el monto de las remesas hacia el ahorro, otro porcentaje es destinado a gastos de educación, salud y otros gastos para los familiares dependientes directos en el cantón Montúfar. Es importante rescatar que el 4% de las remesas enviadas son destinadas para aperturar negocios. Con respecto a la idea de retornar al país y por ende al cantón Montúfar por parte de los residentes migrantes en España al disponer de una idea de negocio rentable y seguro en el que vean asegurado el futuro propio y de sus familiares es un tema importante, pues el 56% manifestaron su posibilidad de retornar, pues el panorama que actualmente atraviesa la madre patria hace pensar en el retorno. La idea de inversión en un restaurante como negocio es

considerada como rentable, pues al ser implementado y administrado técnicamente se convierte en una fuente fija y segura de ingresos cuando las condiciones sean favorables, tomando en cuenta que el turismo en el cantón está creciendo.

4.3 Contrastación de preguntas de Investigación con los Resultados

En el capítulo I donde se analizó el planteamiento del problema se diseñaron cinco preguntas de investigación mismas que sustituyen a las hipótesis, las preguntas fueron supuestos de la investigación.

- **P1.** ¿Cuántas familias en el cantón Montúfar tienen familiares en residentes en España y cuál es su situación laboral-financiera y expectativa de retorno voluntario?

De acuerdo al análisis de la información primaria recogida a través de la investigación de campo se determinó que el 23% de la población residente en España son padres o madres que aún mantienen una relación de dependencia directa con sus familiares en el cantón Montúfar, del total de salidas, en un menor porcentaje están los hijos, dando un total del 200 familias aproximadamente que tienen familiares en residentes en España, prestando su fuerza laboral en este país, su situación actual no es estable, en virtud de que las plazas de trabajo se han reducido y hasta cierto punto se han eliminado, viéndose afectados los ingresos para su propio autoconsumo y para sus familias en el Ecuador. Del total de familias encuestadas mencionan que el 70% desea regresar para estar cerca de sus familiares y poder invertir en un negocio rentable todo el capital que han ganado fuera.

- ¿Cuáles son los fundamentos científicos que se ponen en práctica para el diseño técnico y funcionamiento de la propuesta?

El conocimiento de las ciencias administrativas y gastronómicas permite definir bases sólidas para ser transformadas en conocimiento práctico a través de la implementación de tecnologías que facilitan la implementación de la presente propuesta con aplicaciones técnicas que permiten la operativización de cada uno de los componentes del proyecto y conocer situación actual del mercado de la hotelería y sus mecanismos de efectividad para generar rentabilidad a la propuesta.

- ¿Qué consideraciones precisan la factibilidad de implementación del proyecto?

La factibilidad de la propuesta radica en la demostración de su correcto funcionamiento y fluidez en cada uno de los procesos tanto técnicos como administrativos que demande el proyecto, permitiendo determinar su viabilidad económica, financiera, y ambiental en el ámbito de la hotelería traducida en la implementación de un Centro Gastronómico.

- ¿Qué parámetros permiten definir la distribución de cada uno de los procesos del proyecto para su adecuado funcionamiento

El estudio técnico e ingeniería del proyecto definen la distribución espacial, tecnológica, equipamiento y mano de obra necesaria para cada uno de los procesos, permitiendo tener un área de trabajo ergonómico y que proporcione confort al cliente. Adicionalmente se encuentran los resultados obtenidos del estudio de mercado, mismos que permiten diseñar la capacidad del proyecto en términos de espacio, funcionalidad y satisfacción de las expectativas de la demanda.

- ¿Qué indicadores definen la rentabilidad del proyecto?

En base a la inversión y monto total del proyecto se determinarán los indicadores financieros que permiten visualizar la factibilidad y sostenibilidad del proyecto en términos monetarios y administrativos.

- ¿El adecuado y estratégico diseño administrativo del proyecto permite una operatividad eficiente?

Es necesaria y prioritaria la identificación de una adecuada estructura administrativa del proyecto, porque es uno de los componentes que posicionan a cualquier negocio en exitoso o fracasado. Pues el talento humano capacitado y comprometido con los ideales del proyecto hace crecer a una empresa, y alcanzar cada uno de los objetivos y metas establecidas.

- ¿Cuál es el beneficio social que el proyecto generará en la comunidad?

El planteamiento del proyecto propone la utilización de mano de obra local, así como talento humano del cantón Montúfar, adicionalmente se pretende mejorar los ingresos económicos de las familias de migrantes que se inclinen por esta alternativa de inversión rentable y que propicie el retorno voluntario de sus familiares evitando la explotación de su trabajo en España. Con ello se estarán estabilizando dichas familias tanto económica como emocionalmente.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

5.1 Antecedentes

Existen varios aspectos en el estilo de vida que han influido en los nuevos conceptos que favorecen el negocio de los restaurantes. Las salidas a comer tienen una larga historia, misma que da inicio con las tabernas que existía ya en el año 1700 A.C.

En el cantón Montúfar de acuerdo al tipo de actividad el mayor porcentaje de la población se dedica a la agricultura y ganadería y menor proporción al comercio. Los hábitos alimenticios han cambiado con la evolución de las nuevas tendencias de la oferta del mercado de servicios de alimentación. Estas tendencias se ven cada día más acentuadas.

Si bien es cierto, la población del cantón Montúfar de acuerdo al dato oficial del último censo es de 30 511 habitantes, de los cuales el 48% corresponde a población urbana, mientras que el 52% corresponden a la parte rural, este hecho se determina que a pesar de que la mayoría corresponden a la última sectorización, el poder adquisitivo de estos es significativo, porque la mayoría de ellos tienen ingresos derivados de la agricultura y ganadería y por lo general acuden a la ciudad de San Gabriel los fines de semana a realizar sus transacciones de compra venta de sus productos.

En la ciudad de San Gabriel los primeros inicios de la hotelería se dan en 1983, con la residencial Montufar como el primer establecimiento hotelero, que hasta la actualidad se encuentra en funcionamiento y los primeros servicios de alimentación surgieron hace 1960 con los Hornados de las Marías.

Actualmente la demanda de servicios alimenticios es alta y variada, siendo así que en el cantón se requiere un cambio, una innovación de servicios de calidad acorde a los gustos y exigencias de los potenciales clientes. A nivel del cantón existen 17 establecimientos que se dedican al ofrecer servicios de alimentación, de los cuales, 6 establecimientos ofertan dentro de su menú pollo asado, 5 restaurantes de comida China, 3 establecimientos de parrilladas y 2 cevicherías y 1 establecimiento que ofrece parrilladas, sin embargo el servicio y atención no es de calidad. Su infraestructura y decoración es básica, y muchas veces la demanda es alta, estos locales no abastecen la demanda, a pesar de existir una buena aceptación de todos los negocios no existe una adecuada estructura organizacional que brinde una atención de calidad al cliente.

5.2 Justificación

La importancia que tiene la realización del presente estudio, radica en demostrar la necesidad de contar con establecimientos hoteleros que brinden bienes y servicios de calidad. Teniendo en cuenta que son muchas personas que demandan la existencia de un establecimiento hotelero con las cualidades y características requeridas para llenar las expectativas de los clientes.

Es por esto que surge la idea de este proyecto de factibilidad para la creación de un Centro Gastronómico, en donde las personas puedan acudir a degustar de variedad de carnes, guarniciones y ensaladas de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de mercado. Se contará con un lugar que brindará excelentes servicios de calidad y atención especializada, en donde el turista nacional y extranjero pueda satisfacer todas sus necesidades.

A su vez el cantón Montúfar estaría mejorando su estructura hotelera porque contaría con un Centro Gastronómico innovador, generando competitividad en este sector, en precios, materia prima, producción y atención de personal

capacitado y especializado. Actualmente en el cantón Montufar existen tantos restaurantes que la mayoría ofertan platos típicos tradicionales pero no con una calidad que pueda atraer el atractivo del turismo, porque en el sector no existe una cultura de oferta de productos variados.

Adicionalmente se está brindando una alternativa de inversión rentable para el migrantes montufareños residentes en España que desean regresar al país con sus familias a trabajar en un negocio atractivo desde el punto de vista económico y turístico.

5.3 Base Teórica

5.3.1 El nuevo escenario del Siglo XXI Hotelería

La actividad hotelera se ha visto afectada en los últimos años por los cambios que han ido produciendo en las estrategias y políticas de los recursos humanos en todos los sectores económicos, principalmente en los servicios. Sin embargo, las nuevas realidades que se fueron gestando en el último cuarto de siglo, tanto políticas como económicas, sociales, culturales y tecnológicas han ido obligando a la empresas a redefinir muchos de los aspectos relacionados con los recursos humanos, y las plantillas se han ido convirtiendo en equipos que tienen que responder a las exigencias de un nuevo cliente que cada vez es más experto y más difícil de satisfacer.

Los nuevos conceptos de calidad, atención al cliente, productividad, creatividad, proceso, competencias polivalencia orientación a resultados, gestión del conocimiento externalización de servicios, acceso la información, evaluación, formación continua, proyectos multidisciplinarios, unidades estratégicas de negocios, emporwerment, retribuciones variables, desarrollo de carreras profesionales, actitudes proactivas, compromiso, movilización geográfica, empatía , equipo, liderazgo, misión, visión positividad, estrategia, cliente/socio interno,

descentralización, downsizing, globalización, sistema de valores, participación, trabajo temporal, etc., se han convertido en los motores del cambio y ya, en las empresas o grupos más representativos de la hotelería, se puede reconocer contenidos diferentes de forma y fondo muy importante en tratamiento de los recursos humanos.

En este avance sustancial que se vive, casi de forma permanente hay que señalar el valor de las nuevas incorporaciones de jóvenes a la actividad laboral hotelera, hecho éste que viene acompañado de una mayor formación de estos recursos humanos, que no disponiendo de experiencia, si poseen mayores cualidades e adaptación a las novedades de este siglo XXI.

5.3.2 Origen y Reseña histórica de la Hotelería

Sus inicios datan del año 1955, cuando un grupo de empresarios hoteleros guayaquileños decidió constituir y fundar una organización nacional que agrupe y represente los intereses del sector hotelero. Nombres y hombres de la talla de Frederick Stoeckli, del Hotel Humbolt Internacional; Francisco Bruzzzone, del Hotel Continental, Majestic y Pacífico; Fernando David, del Hotel Tourist; Luis Aguas, del Hotel Ritz; Isaac Aboad, del Hotel Metropolitano, entre otros destacados empresarios hoteleros; así también, como Hernán Álvarez Soria y Ernesto Granizo Velasco, funcionarios de la Subdirección de Propaganda y Fomento de Turismo del Ministerio de Economía y Turismo, fueron quienes permitieron sentar las bases de lo que constituiría la institución fundamental de la industria hotelera nacional. Más adelante la Asociación Hotelera Nacional del Ecuador, cuyas siglas AHOTEC las ha mantenido desde su nacimiento hasta la actualidad, extendió su radio de acción proyectándose nacional e internacionalmente con el propósito de consolidar su imagen y representatividad. 1987 es un año de profundos cambios estructurales. Se crearon Capítulos Provinciales al interior de la Asociación Nacional, permitiendo de esta manera que los socios se integren geográficamente y el gremio se consolide y fortalezca. (Emagister, 2012)

5.3.4 Factibilidad

El término factibilidad proviene del latín *factum* que significa hecho y *bilem* que significa que se puede hacer, por lo tanto se entiende a la factibilidad como la capacidad para realizarse o para ser llevado a cabo.

5.3.5 El Servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. *“El servicio es un valor agregado para el cliente”, y en ese campo el cliente es cada vez más exigente. En la percepción de la calidad del servicio influyen también los símbolos que rodean al producto*” (Varela, 2008).

5.3.5.1 Características del servicio

Intangible. - No se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.

Inseparable: Se fabrica y se consume al mismo tiempo.

Variable: Depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.

Perecedero: No se puede almacenar.

- Atención al público: Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.
- La comunicación Efectiva: Cuando existe comunicación con alguien no solamente se emite un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos. *“Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de*

informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa". (Gestiopolis, 2011). En términos generales se puede agrupar dos tipos de comunicación:

Comunicación verbal.- Es la que se expresa mediante el uso de la voz:

- a. Saludar al cliente con calidez: Esto hará que el cliente se sienta bienvenido.
- b. Ser precisos: No se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El cliente no entiende que es "lo que más se pueda".
- c. No omitir ningún detalle: Cuando le diga a un cliente que el producto cuesta \$ 40,00; eso es lo que él espera que le cobren, si existen cargos adicionales hay que decírselo por anticipado.
- d. Pensar antes de hablar: Cuanto más se conozca acerca del cliente, se lo podrá atender mejor. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar dará la posibilidad de transmitir el mensaje. (Macazaga, 2011)

5.3. 6 El Cliente

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el elemento más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. El mercado ya no se asemeja en nada al de años anteriores, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender. Hoy la situación ha cambiado en forma notoria, la presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Thompson, (2007) señala: *"Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del mercado. El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender las necesidades del*

cliente. Sería inapropiado tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto cliente. Pero podemos enumerar aspectos esenciales que caracterizan este concepto” (p.76).

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender las necesidades del cliente. Sería inapropiado tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Los aspectos esenciales que caracterizan este concepto son:

- Es la persona más importante de un negocio.
- No depende del dueño, sino este depende de él.
- No está comprando un producto o servicio y sino haciendo un favor.
- Es el propósito del trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es la parte más importante del negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos es la misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que se pueda brindar.
- Es a quien se debe complacer y no con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida del negocio.

5.3.6.1 Tipos de servicio de acuerdo al cliente

El cliente discutidor.- Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa.

El cliente enojado.- Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, “No hay motivo para enojarse”. Esto lo enojará más.

El cliente conversador.- Estas personas pueden ocupar mucho tiempo. Además de entrar a comprar algo, comentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.

El cliente ofensivo.- El primer pensamiento que se cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse “irónico” o “ponerlos en vereda”. ¡No Lo Haga! Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación.

El cliente infeliz.- Entran en un negocio y hacen esta afirmación: “Estoy seguro que no tienen lo que busco”. Estas personas no necesariamente tienen un problema con el encargado o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

El que siempre se queja.- No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

El cliente exigente.- Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

El cliente conquistador.- Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicaciones sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud de calma, ubicada y de tipo profesional en todo momento, ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

El que no habla y el indeciso.- Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión. (Infomipyme, 2011)

5.3.7 La Excelencia

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, se estará logrando la excelencia.

- Calidad: “Es dar al cliente lo que se prometió”
- Excelencia: “Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió” (abcpymes, 2011)

5.3.8 ¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?

- Un precio razonable
- Una adecuada calidad por lo que paga
- Una atención amable y personalizada
- Un buen servicio de entrega a domicilio
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana)
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques)

- Variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes)

Estos son los valores más importantes que un pequeño empresario debe privilegiar a la hora de enfrentar las épocas de crisis y superarlas con éxito. De nada sirven las "vivezas" o "picardías" del tipo: "el cliente no sabe nada y no se va a dar cuenta", o la falta de control en ciertas actitudes de empleados y propietario con alguna manifestación de "soberbia" hacia el cliente.

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿O no vuelvo?. Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

1. Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
2. El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.
3. Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.

5.3.9 Como definen los clientes el valor

Los proveedores de productos y servicios deben reconocer que los clientes basan sus decisiones acerca de la calidad de un producto o servicio en su percepción del valor que reciben. El valor es decir, la *valía, atribuida o relativa, a la utilidad de un producto o servicio*, es juzgada por el cliente cada vez que realiza una transacción que involucra un activo (por lo general dinero) con el propósito de adquirir el producto o servicio. Los consumidores tienen una percepción de valor cuando resultan beneficiados por la transacción. Toda vez que los juicios de valor emitidos por los clientes tiene que ver con experiencia, requerimientos, necesidades y expectativas, del pasado, implica cierto grado de complejidad, tal como advierten Feignbaum (2010) en su definición de calidad, "*El consumidor podrá ser capaz o no establecer claramente sus requerimientos*".

En algunas ocasiones el cliente experimenta tan solo un concepto enteramente subjetivo. Al evaluar un producto, el consumidor podrá inclinarse por analizar su capacidad de desempeño o las características que ponen a su disposición a lo largo de la vida del producto, el cliente tiene la oportunidad de juzgar sus utilidad y durabilidad. Cuando se trata de un servicio, el consumidor podrá estar interesado en su integridad, su idoneidad oportunidad otros aspectos pueden relacionarse tanto con los productos como los servicios. La confiabilidad casi siempre evaluada desde el punto de vista de los productos, podría aplicarse también a las personas que proporcionan un servicio en el momento adecuado. La ética podría ser también un factor clave para lograr la satisfacción del cliente, esto es válido tanto para los productos como a los servicios. La organización misma puede ser evaluada en base a su credibilidad y reputación ante los clientes, las aptitudes de sus empleados, su capacidad para comunicar y su cortesía. La percepción de valor que desarrolla los clientes en lo que determinará, en última instancia la diferencia entre un consumidor satisfecho y uno insatisfecho. (Gutiérrez ,2008, p.75)

5.3.10 Diferencias entre satisfacción y percepción de valor

La satisfacción y la percepción de valor son conceptos relacionados pero distintos, las organizaciones eficientes reconocen que aun cuando están ofreciendo las características de un producto o servicio a sus clientes, lo que estos realmente están comprando son los beneficios que proporcionan dichos productos y servicios. La percepción del valor es el punto de vista de los clientes respecto de esos beneficios. La satisfacción del cliente, por otro lado, se centra en cómo se sintió este la última vez que compro un producto o servicio. Es la comparación entre las expectativas y la experiencia del cliente. La percepción del valor va más allá que su satisfacción, y se concentra en las futuras transacciones. La percepción que tienen los clientes respecto del valor que han recibido a través de una transacción reciente, afectará su decisión de adquirir el mismo producto o servicio en el futuro. Si perciben como valiosa su experiencia general con el producto o servicio, serán muy probable que lo compren una vez más en el futuro, de lo contrario se resistirán a hacerlo. Las organizaciones eficientes saben de la manera en que los clientes reciban el valor de esa transacción dependerá su decisión de volver a comprar lo que estas ofrezcan. (Gutiérrez, 2009, p.76)

El valor percibido por el cliente es lo que permite que una compañía tenga éxito en el futuro. Para garantizar el crecimiento de su negocio, las organizaciones necesitan clientes leales. Con tal diversidad de producto y servicios disponibles hoy en día, cada vez que un cliente quiere hacer una compra evalúa los pro y os contra de todas las alternativas antes de elegir aquella que considere más valiosa. La lealtad, descrito muchas veces en términos de retención de clientes, en realidad depende de la ausencia de una mejor opción. Los altos índices de satisfacción de clientes que se registraron en el pasado no son necesariamente

equiparables a su lealtad futura, pero los altos índices de percepción de valor si los son las organizaciones eficientes tratan permanentemente de aumentar la percepción de valor de sus clientes en relación a sus productos y servicios. La información acerca de la percepción de valor de cliente y la información respecto de su satisfacción contribuyen una combinación poderosa las organizaciones eficientes pueden aprovechar esta información con el fin de cambiar su forma de hacer negocios para dar mejor servicio a sus clientes actuales y atraer, al mismo tiempo a futuros clientes. Utilizar solo uno de los puntos tiene ciertas ventajas.

5.3.10.1 Importancia del proceso desde la perspectiva del cliente

Las organizaciones eficientes se toman el tiempo de ponerse en el zapato de los clientes para descubrir cómo perciben ellos sus procesos. La razón es que reconocen la necesidad de que los clientes reciban un proceso íntegro, impecable y fácil de negociar. El hecho de que los procesos estén libres de problemas les añade bastante valor desde el punto de vista del cliente. Este tipo de procesos ahorran tiempo y dinero. Los clientes se mostraran dispuestos a participar en procesos que puedan comprender, lo cual resulta esencial en la industria del servicio, en donde los datos que aporte el cliente son vitales para el éxito del proceso. Sin importar que se trabaje con la percepción de valor del cliente o con su satisfacción la información es más significativa si se obtiene en términos del cliente y a partir de su perspectiva, relacionar los proceso internos del negocio y sus planes de acción con la información de acerca como el cliente percibe el proceso es responsabilidad del vendedor.

5.3.11 Organización Eficiente con enfoque en el cliente

El competitivo mundo de los negocios sigue haciéndose más complejo cada día, por tanto, ¿Qué puede hacer una organización cuando se percata de que sus resultados no son buenos? ¿Cómo puede mejorar? Y, aún si está obteniendo buenos resultados or el momento ¿Cómo puede evitar que sus competidores lo iguales o sobrepasen? ¿Qué debe

hacer una organización eficiente para crear un enfoque constante en los requerimientos, necesidades y expectativas del cliente?

Las organizaciones que practican los principios de la administración de calidad total, crean un sistema administrativo enfocado en el cliente, y una cultura organizacional que busca satisfacer las necesidades del cliente desde la primera vez, y todas las veces. Las organizaciones eficientes analizan las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes, los producen en especificaciones técnicas y ajustan sus operaciones clave en consecuencia. Estas organizaciones se aseguran de que sus líderes crearan e implementarán planes estratégicos tomando en cuenta lo que es importante para sus clientes y sus mercados. Estas organizaciones necesitan contar con un entendimiento preciso respecto de que esperan sus clientes. Si quieren poner en práctica las mejoras apropiadas también necesitan identificar la brecha que existe entre su desempeño actual y los requerimientos del cliente. Reconocer la importancia de analizar tanto la percepción de valor como el grado de satisfacción de sus clientes.

- a. Percepción de valor del cliente la cual resulta de comparar las alternativas de compra en un aspecto proactivo le permite ver a futuro. El conocimiento en la percepción de valor del cliente le da oportunidad a la empresa de modificar sus futuras ofertas de productos y servicios de manera que se ajusten mejor a sus clientes. La satisfacción del cliente compara la experiencia pasada con las realidades percibidas; es reactiva y retrospectiva. Las organizaciones pueden emplear la información tanto de la percepción de valor con la satisfacción del cliente como apoyo para mejorar sus procesos. (Chiavenato, 2008)

5.3.11.1 Como saben las organizaciones eficientes que quieren sus clientes?

A las organizaciones eficientes les interesa comprender todos los aspectos de la interacción entre sus clientes y la compañía. Saben que este proceso comienza cuando el cliente entra en contacto por primera vez con la empresa y continúa hasta que el producto sea consumido o el servicio sea prestado. Son conscientes de cuál es el verdadero propósito de su negocio, ya que se han planteado esta pregunta desde el punto de vista del cliente. Sus clientes les han ayudado a definir su negocio, incluyendo las principales debilidades de este y qué necesitan hacer en el futuro para mejorar. Las organizaciones eficientes ponen gran atención a la parte de la definición de Feignbaum, (2010) *“La calidad es un objetivo móvil, que puede ser subjetiva o técnicamente operativa, explícita o implícita, consciente o apenas detectada”*.

Es de vital importancia que las organizaciones eficientes logren retroalimentación del cliente y esto solo se logra escuchando. Traducir las necesidades, deseos y expectativas del cliente en acciones que las organizaciones puedan complementar, constituyen un paso indispensable hacia la creación de la eficiencia organizacional. Las organizaciones eficientes dedican tiempo a determinar todas las razones por las que un cliente podría elegir las, llevan a cabo investigaciones entre clientes actuales pasados y futuros, con el propósito de determinar que necesitan y esperan de cada contacto y de cada compra. También determinan cuales cambios son necesarios para mejorar su capacidad de proporcionar una experiencia de calidad a sus clientes.

5.3.10 Detalles de un buen servicio

- Higiene y presentación personal
- Presentación personal
- Higiene personal

5.3.11 Brigada clásica de servicio

En un restaurante existe para el servicio una brigada clásica que está compuesta de las siguientes personas:

- a) *Maitre*: Es el relacionador número uno del establecimiento, se le conoce también como jefe de salón, es la persona que da la bienvenida a los clientes, se encarga también de acompañar y de tomar la orden, hacerles conocer los vinos, aperitivos y todo con lo que cuenta el restaurante, es el responsable del servicio al cliente por lo que debe controlar, vigilar y supervisar para que de esta manera se dé un buen servicio al cliente.
- c) *Salonero o camarero*: La principal función del salonero es saber dar el servicio directamente al cliente y se encarga de organizar todo lo que el cliente ha utilizado.

- d) *Ayudante de camarero*: Es la persona que trabaja con el camarero y su función es sacar los alimentos hacia los mostradores o aparadores y también ayuda a la preparación de las mesas para el servicio a los clientes.
- f) *Jefe de Cocina o Supervisor*: Es la persona encargada de realizar todos los pedidos o artículos que son necesarios en la cocina.
- g) *Cheff*: Es la persona encargada de preparar el menú diario, semanal, mensual o permanente, también se encarga de dirigir a los cocineros y al resto del personal.
- h) *Cocinero*: Es la persona encargada de la preparación y elaboración de los diferentes platos a servir.
- i) *Ayudante de cocina*: Es la persona encargada de lavar y picar todos los productos que van a ser ocupados por el cocinero.

5.3.12 Administración de la Calidad

La American Society for Quality Sociedad Estadounidense, (2009) para la calidad define calidad como *“Un término subjetivo para el que cada persona tiene su propia acepción. Desde el punto de vista técnico, la calidad puede tener dos significados: Las características de un producto o servicio que le dan la capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas, y Un producto o servicio libre de defectos”*.

Feigenbaum (2009) define a la calidad como *“Una determinación del cliente basada en la comparación entre su experiencia real con el producto o servicio y sus requerimientos, sean estos explícitos o implícitos, consientes o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos, que representa siempre un blanco móvil en los mercados competitivos”* (p.76).

Esta definición indica únicamente el cliente puede determinar si un producto o servicio satisface sus necesidades, requerimientos y expectativas, y que tan bien lo hace. Esta decisión depende de la experiencia, requerimientos y necesidades

pasados, y combinan esa información para establecer su juicio respecto del valor de un producto y servicio.

5.3.13 Despliegue de la función de calidad

El despliegue de la función de calidad (QFD, por las siglas en inglés Quality function deployment), es una técnica que pretende integrar la voz del cliente en el proceso de diseñar y desarrollar un producto o servicio. Utilizando esta e información las organizaciones eficientes alinean sus procesos para satisfacer las necesidades de sus clientes la primera vez y todas las veces. Las compañías emplean la información de “la voz del cliente” que se obtiene mediante un QFD para implementar cambios en su forma de hacer negocios. La información recopilada directamente del cliente se utiliza para modificar los procesos, productos y servicios, de manera que se ajusten mejoran las necesidades identificadas por aquel.

La información proporcionada por el cliente se organiza e integra en las especificaciones del producto o servicio mediante una matriz. QFD permite desarrollar acciones preventivas en lugar de acciones reactivas ante la demandas de los clientes. En lugar de ello emplea información real de sus clientes.

5.3.14 HACCP

La certificación según HACCP prueba que su sistema de seguridad de alimentos ha sido medido contra una norma de buenas prácticas y que se ha hallado que cumple con los requisitos de la misma. La certificación, emitida por una tercera parte independiente, el organismo de certificación, es la prueba para sus clientes de que su empresa ha incorporado las rutinas necesarias para asegurar la seguridad de los alimentos. HACCP es un sistema de seguridad de los alimentos que se basa en la prevención. Brinda un método sistemático para analizar los procesos de los alimentos, define los peligros

posibles y establece los puntos de control críticos para evitar que lleguen al cliente alimentos no seguros. La norma HACCP está basada en el Codex Alimentarius desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y la Organización Mundial de la Salud.

5.3.14.1 Normas HCCP: Manual de Seguridad

El Sistema de HACCP, que tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse principalmente en el ensayo del producto final. Todo Sistema de HACCP es susceptible de cambios que pueden derivar de los avances en el diseño del equipo, los procedimientos de elaboración o el sector tecnológico. El Sistema de HACCP puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final, y su aplicación deberá basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana. Además de mejorar la inocuidad de los alimentos, la aplicación del Sistema de HACCP puede ofrecer otras ventajas significativas, facilitar asimismo la inspección por parte de las autoridades de reglamentación, y promover el comercio internacional al aumentar la confianza en la inocuidad de los alimentos. Para que la aplicación del Sistema de HACCP dé buenos resultados, es necesario que tanto la dirección como el personal se comprometan y participen plenamente. También se requiere un enfoque multidisciplinario en el cual se deberá incluir, cuando proceda, a expertos agrónomos, veterinarios, personal de producción, microbiólogos, especialistas en medicina y salud pública, tecnólogos de los alimentos, expertos en salud ambiental, químicos e ingenieros, según el estudio de que se trate. La aplicación del Sistema de HACCP es compatible con la aplicación de sistemas de gestión de calidad, como la serie ISO 9000, y es el método utilizado de preferencia para controlar la inocuidad de los alimentos en el marco de tales sistemas. Si bien aquí se ha considerado la aplicación del Sistema de HACCP a la inocuidad de los alimentos, el concepto puede aplicarse a otros aspectos de la calidad de los alimentos.

a) Análisis de peligros: Proceso de recopilación y evaluación de información sobre los peligros y las condiciones que los originan para decidir cuáles son importantes con la inocuidad de los alimentos y, por tanto, planteados en el plan del Sistema de HACCP.

b) Verificación: Aplicación de métodos, procedimientos, ensayos y otras evaluaciones, además de la vigilancia, para constatar el cumplimiento del plan de HACCP. Los principios del Sistema de HACCP establecen los fundamentos de los requisitos para la aplicación del Sistema de HACCP, mientras que las directrices ofrecen orientaciones generales para la aplicación práctica.

c) Controlado: Condición obtenida por cumplimiento de los procedimientos y de los criterios marcados.

- d) *Controlar*: Adoptar todas las medidas necesarias para asegurar y mantener el cumplimiento de los criterios establecidos en el plan de HACCP.
- e) *Desviación*: Situación existente cuando un límite crítico es incumplido.
- f) *Diagrama de flujo*: Representación sistemática de la secuencia de fases y operaciones llevadas a cabo en la producción o elaboración de un determinado producto alimenticio.
- g) *Fase*: Cualquier punto, procedimiento, operación o etapa de la cadena alimentaria, incluidas las materias primas, desde la producción primaria hasta el consumo final.
- h) *Límite crítico*: Criterio que diferencia la aceptabilidad o inaceptabilidad del proceso en una determinada fase.
- i) *Medida correctiva*: Acción que hay que adoptar cuando los resultados de la vigilancia en los PCC indican pérdida en el control del proceso.
- j) *Medida de control*: Cualquier medida y actividad que puede realizarse para prevenir o eliminar un peligro para la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.
- k) *Peligro*: Agente biológico, químico o físico presente en el alimento, o bien la condición en que éste se halla, que puede causar un efecto adverso para la salud.
- l) *Plan de HACCP*: Documento preparado de conformidad con los principios del Sistema de HACCP, de tal forma que su cumplimiento asegura el control de los peligros que resultan significativos para la inocuidad de los alimentos en el segmento de la cadena alimentaria considerado.
- m) *Punto de control crítico (PCC)*: Fase en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.
- n) *Sistema de HACCP*: Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos.
- o) *Validación*: Constatación de que los elementos del plan de HACCP son efectivos.
- p) *Vigilar*: Llevar a cabo una secuencia planificada de observaciones o mediciones de los parámetros de control para evaluar si un PCC está bajo control. (http://www.proamazonia.gob.pe/bpa/bp_restaurante.htm)

5.3.14.2 Principios del sistema de HACCP

El Sistema de HACCP consiste en los siete principios siguientes:

- Principio 1: Realizar un análisis de peligros.
- Principio 2: Determinar los puntos críticos de control (PCC).
- Principio 3: Establecer un límite o límites críticos.
- Principio 4: Establecer un sistema de vigilancia del control de los PCC.
- Principio 5: Establecer las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.
- Principio 6: Establecer procedimientos de comprobación para confirmar que el Sistema de HACCP funciona eficazmente.
- Principio 7: Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación. (Restaurante, 2011)

5.3.15 Seguridad e higiene en el Restaurante

Deben utilizarse los recorridos más cortos posibles evitando que los productos limpios estén cerca de los sucios o de las sobras. Una adecuada organización funcional permitirá reducir los desplazamientos inútiles, así como los riesgos de accidentes. La temperatura del ambiente es importante al escoger el área de trabajo, especialmente para evitar los riesgos de contaminación cruzada. Así, se recomienda que la zona para la preparación de platos calientes esté alejado de donde se preparan los platos fríos.

5.3.16 Manejo higiénico de los alimentos

La higiene será respetada en todas las etapas de manipulación de los alimentos.

- La recepción de los alimentos será cuidadosa, verificando el olor y apariencia de lo que se recibe, desechando las que presentan condiciones riesgosas. Mejor si es en horas tempranas del día. Cuidar de su disposición, transporte y almacenamiento.
- Al comienzo de la preparación, los productos serán adecuadamente lavados (mejor uno por uno). En el caso de la elaboración de alimentos que serán consumidos sin cocción previa, es indispensable su desinfección para reducir la carga microbiana presente. Deben emplearse utensilios exclusivos para el pelado y cortado, evitando usar en los cocidos, aquellos empleados en alimentos crudos.
- Los utensilios usados en la cocina, deben estar debidamente lavados y desinfectados. Las temperaturas y tiempo de cocción deben ser suficientes para cocer por completo los alimentos. La grasa y aceites que se usen para freír deben renovarse ante evidente cambio de color, sabor u olor (no se reutilizará el aceite que haya quedado del día anterior). Para probar la sazón de las preparaciones directamente de la olla u otras fuentes, se deberán emplear utensilios que no se volverán a introducir si previamente no se lavan.

- En el servicio se emplearán utensilios exclusivos, previo lavado y desinfectado. La persona que sirve a los comensales debe observar rigurosa higiene personal, en especial en las manos, por ningún motivo la persona que sirve el alimento debe tomar dinero al mismo tiempo.
- Las sobras serán retiradas a la mayor brevedad posible, y llevadas a su disposición final alejada de la cocina, depositada y tapada.

5.3.17 Seguridad en la cocina

Es el área más importante del restaurante, en donde deben privilegiarse las medidas de higiene. Pero también es el área de mayor riesgo a la seguridad de las personas e instalaciones. Por ello, hay que tomar las mayores precauciones posibles: uso de material a prueba de fuego, cuidados previos al uso del horno, atención al manejo de asas y bordes, orientación hacia abajo en el traslado de cuchillos, al retirarse de la cocina: todos los fuegos y llaves deben estar apagados.

5.3.18 Salud y seguridad del personal

La administración del restaurante se preocupará por el bienestar de los trabajadores:

- Serán identificados los sitios y actividades de riesgo, y entrenado el personal a cargo.
- Son recomendables exámenes médicos periódicos y acreditación de sanidad por la entidad municipal correspondiente.
- Brindar las facilidades necesarias ante enfermedades que necesiten atención profesional y descanso.
- Plan de contingencias ante peligros y emergencias.
- Facilidades de primeros auxilios y contra incendios. (Restaurante, 2011)

5.3.19 Higiene

El administrador del restaurante tomará las medidas para que:

- Todo el personal reciba entrenamiento en manipulación de alimentos e higiene personal. Permanentemente limpios.
- El personal masculino con el cabello cortado y sin barba. El personal femenino con el pelo sujetado, y sin pintado de uñas. Sin adornos ni lápices u otros objetos que puedan caerse a la comida.
- Los baños del personal así como los casilleros, deben estar permanentemente limpios. Sin residuos de alimentos.

Respecto al uniforme del personal

- Material no inflamable, preferible, con pechera de protección, si es necesario, utilizar mandil.
- Zapatos cerrados, con suela antideslizante.
- Si es necesario, utilizar guantes impermeables y desechables.
- Detergentes y desinfectantes

Es recomendable que cada restaurante tenga un plan de limpieza y desinfección que acompañe a un manejo adecuado de los alimentos, ello comprende:

- A pisos y techos.
- A los equipos antes y después de su uso.
- A las mesas de trabajo y tablas de picar: antes, durante y después de su empleo.
- La selección de técnicas de limpieza y desinfección más adecuadas (manual, con calor, con espuma, a máquina)
- La selección y uso apropiado de detergentes (preferible: rápido, no corrosivo, con acción microbiana, no ser tóxico, de fácil eliminación).
- Selección y uso apropiado de técnicas de desinfección (al vapor, con agua caliente, con sustancias químicas). Hay que tomar en cuenta el tipo de desinfectante a utilizar (cloro, yodo, orgánico), así como el tiempo, la disolución y la estabilidad. (López, 2007)

5.3.20 Control de plagas

Cada local debe contar con su propio Plan de Control de Plagas, que puede ser entendido y utilizado por terceros y el personal del restaurante.

En principio, son útiles las siguientes definiciones:

- a) Plaga:* Especie que se encuentra en una proporción o densidad que puede llegar a dañar o constituir una amenaza para el hombre.
- b) Cebo:* Comida o preparación presentada en formas y lugares adecuados para su consumo por los animales-plaga.
- c) Infestación:* Se refiere al número de individuos de una especie en un nivel que es considerado nocivo.
- d) Plaguicida:* Cualquier sustancia o mezcla de sustancias destinadas a prevenir o controlar toda especie indeseable.

e) *Control de plagas*: Medidas desarrolladas para prevenir o eliminar las infestaciones de plagas, a partir de las inspecciones de rutina, así como la asesoría técnica de especialistas y proveedores garantizados de plaguicidas. El plan debe comprender acciones tanto al interior como en los alrededores del local, realizando inspecciones periódicas y entrenamiento del personal. Alcanza a roedores, insectos (cucarachas y moscas en particular), aves. (López, 2007)

5.3.21 Administración del Talento Humano

La motivación: Como manifiesta Chiavenato, (2000) “*La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención*”. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. Las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas.

5.3.22 Clima Organizacional

Del concepto motivación en el nivel individual surge el concepto -clima organizacional- en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, denominada necesidades vegetativas, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades superiores.

Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación puede representarse como una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa "salud mental". El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización.

5.3.23 Los Recursos Organizacionales

La organización es un punto de convergencia de un sinnúmero de factores de producción o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia. Tradicionalmente se ha aceptado que en todo proceso productivo los factores de producción son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza suministra los materiales y las materias primas que deben ser procesados y convertidos en productos o en servicios; el capital proporciona los medios de pago para la adquisición de los materiales y las materias primas necesarias, y para remunerar la mano de obra empleada. El trabajo representa la acción humana o física ejercida sobre los materiales y las materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados. Los recursos institucionales pueden clasificarse en cinco grupos:

- Recursos físicos o materiales
- Recursos financieros
- Talento humano
- Recursos mercado lógicos
- Recursos administrativos (Chiavenato, 2008)

5.3.24 Concepto de Empresa

El concepto de empresa se interpreta como una abstracción que refleja todo lo que la empresa es o puede llegar a ser, en la cual se integran un conjunto de elementos asociados a algunas ideas empresariales. El Modelo de empresa, según Dorfy y Byers, (2007): *“Los medios que utiliza la empresa para entregar el valor a los clientes y generar una utilidad de esa actividad. Incorpora la selección*

de clientes, sus ofertas, tareas que se harán internamente, las que entrarán y la forma en que lograrán las utilidades. Comprende lo que la empresa hará y lo que no hará en la cadena de valor, y el cómo se creará una proposición única de venta”.

5.3.24.1 Elementos de un modelo de empresa

En todo proceso, la visión del empresario, o sea, su plan de carrera empresarial, está presente y forma parte del eje motor de todo avance. Es aquí donde las competencias empresariales, basadas en el espíritu empresarial ponen en juego y hacen avanzar el proceso. Es necesario ir articulando el concepto y el modelo de empresa con los componentes, el entorno y el empresario. Este desarrollo simultáneo de ajuste al direccionamiento se va a ir manifestando en diversas decisiones, en múltiples estrategias y metas, en cantidad de ajustes, desde la idea hasta la etapa de crecimiento y desarrollo. El avance de una etapa a la siguiente, ocurre mediante procesos de análisis del conjunto de elementos. No es sólo adquirir información de un componente o de otro, es adquirir información de un componente o de otro, es adquirir e integrar información de todos los componentes en equilibrio con el concepto de modelo de empresa y con el plan de carrera empresarial. (Erazo, 2009, p.45)

5.3.25 Empresa Familiar

La dinámica de la operación de un restaurante u hotel familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros. Todo empresario y todo grupo empresarial que, por lo general, decide establecer una nueva empresa, no alcanza a visualizar las implicaciones que esta nueva actividad tendrá sobre y vida familiar, a largo plazo.

Las empresas de familia se crean sobre bases de necesidad, confianza y amor entre sus miembros. El recurso más importante que tiene el empresario familia, es su familia, que provee empleados, ideal, energía, recursos y motivación para trabaja con mucho esfuerzo en pos del éxito.

5.3.25.1 Diferencias entre el sistema familiar y empresarial

En América Latina, por las características culturales de su gente y el tamaño de las empresas, es muy fácil concluir el papel de la familia debe ser muy alto en la mayoría de ellas y es posible, como lo afirma Lozano, que más del 90% de las empresas sean de carácter familiar.

Cuadro 13. Diferencias entre empresa familiar y empresarial

Familia	Empresa
Base emocional	Basada en hechos
Orientas a la interrelación	Orientada a resultados
Membresía vitalicia automática	Membresía ganada y no permanente
Apoyo	Competencia
Seguridad	Riesgo
Igualdad	Equidad
Dirigida hacia el interior	Dirigida hacia el exterior
Sistema cerrado	Sistema abierto
Busca evitar confrontación	Entrenamientos
Resiste al cambio	Busca el cambio
Social	Económica

Fuente: Suárez, 2008

Elaborado por: El Autor

5.3.25.2 Caracterización de la Empresa Familiar

Definir y caracterizar una empresa familiar no es fácil. Serna y Suárez, (2008) afirman que *“Las empresas familiares son organizaciones económicas, consideradas independientemente de su persona jurídica, donde su propiedad, control y dirección descansa un determinado núcleo familiar, con vocación de ser transmitidos a otras generaciones”* (p.35).

López, (2007) define la empresa familiar como *“Aquella en la cual parte de la propiedad es poseída por un familiar, alguno o varios de sus propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en ella y tienen incorporadas al menos dos generaciones”* (p.63).

5.3.26 Sistema de la empresa familiar

Acuña y Olavarrieta, (2007) han desarrollado una serie de variables que permiten medir y clasificar la intensidad de las relaciones entre los tres sistemas, en especial entre la familia y la empresa.

- *Cantidad de miembros de la familia que participan en la empresa:* En la medida en que dicho número sea mayor, la intensidad de la relación empresa/familia también lo será.
- *Grado de parentesco:* deberá distinguirse entre los conceptos de familia nuclear y familia extendida, pues una mayor participación de miembros de la familiar nuclear (la compuesta por padres e hijos) implicará una mayor intensidad de la relación empresa /familia, en comparación con una situación en que el número de familiares participantes en la empresa sea el mismo, pero cuya pertenencia corresponda, en su mayoría a la familia extendida. Número de horas destinadas por miembros de la familia a la empresa: Cuando mayor sea el número de horas destinadas por miembros de la familia a labores propias de la empresa, la intensidad de la relación será mayor.
- *Diversidad de papeles y niveles en los que participen los familiares:* En la medida que los miembros de la familia desempeñen papeles directivos de importancia, la intensidad de la relación entre empresa y familia será mayor. Si esa participación, además de ocurrir en un nivel de propiedad o mayor. Si esa participación, además de ocurrir en un nivel de propiedad o directivo, se da en otros niveles decisorios, como el estratégico, el político y el operativo, mayor será la intensidad de la relación.
- *Uso compartido del espacio físico:* Si la familia comparte el espacio físico con la empresa, la intensidad de la relación la ser mayor.
- *Dependencia financiera de la familia en relación con la empresa* En la medida que la situación financiera de la familia dependa en forma exclusiva de los ingresos provenientes de la empresa, el grado de intensidad de la relación será mayor. Es claro que los niveles de interrelación entre los tres sistemas no son estáticos. A lo largo del desarrollo de la empresa es posible que las situaciones de interacción sufran cambios significativos, incluso, una empresa que nació como familiar puede terminar perdiendo por completo esta característica. (Restaurante, 2011)

5.3.26.1 Órganos de gobierno de las empresas familiares

El gobierno de la empresa familiar hace referencia al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en la empresas familiar, así como de otras organizaciones puedan depender de la familia. A partir de la representación de los rasgos característicos de la empresa familiar a través del modelo de los tres círculos y de la interacción de los sistemas: familia, propiedad y gestión; es posible identificar una serie

estructuras de gobierno de la empresa familiar, ya que estos tres sistemas, aunque interconectados entre sí, tienen unos objetivos y una forma de actuar diferentes.

Para el caso de la estructura en el funcionamiento de una empresa familiar de carácter restaurantero presenta una estructura organizacional de carácter simple, poco diferenciado y más bien centralizado. La participación activa de un porcentaje importante de los miembros de la familia, tanto en tiempo involucrado como en la variedad de niveles decisorios en que ellos se involucren. Esto puede implicar la participación de familiares en los ámbitos de propiedad, estratégico, político y operativo, en los papeles de dueño y empleado de la empresa.

Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas cada uno con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre estos grupos cambian con el paso del tiempo. Con éste varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias. El modelo de los tres círculos desarrollando sus características y las interacciones que existen entre ellos. Así se encuentran siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares y los intereses propios de cada rol.

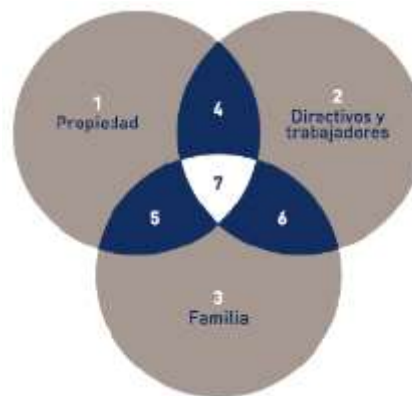


Figura 3. Sistema de Empresa Familiar

Fuente: Olavarrieta, 2007

Elaborado por: El Autor

1. Participantes en la propiedad de la empresa
2. Participantes en la gestión de la empresa

3. Miembros de la familia
4. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
6. Directivos y trabajadores familiares no propietarios
7. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad.

Las etapas de propiedad dentro de los Sistemas de Empresa Familiar son: Fundador/es, Sociedad de Hermanos; Consorcio de primos o dinastía familiar.

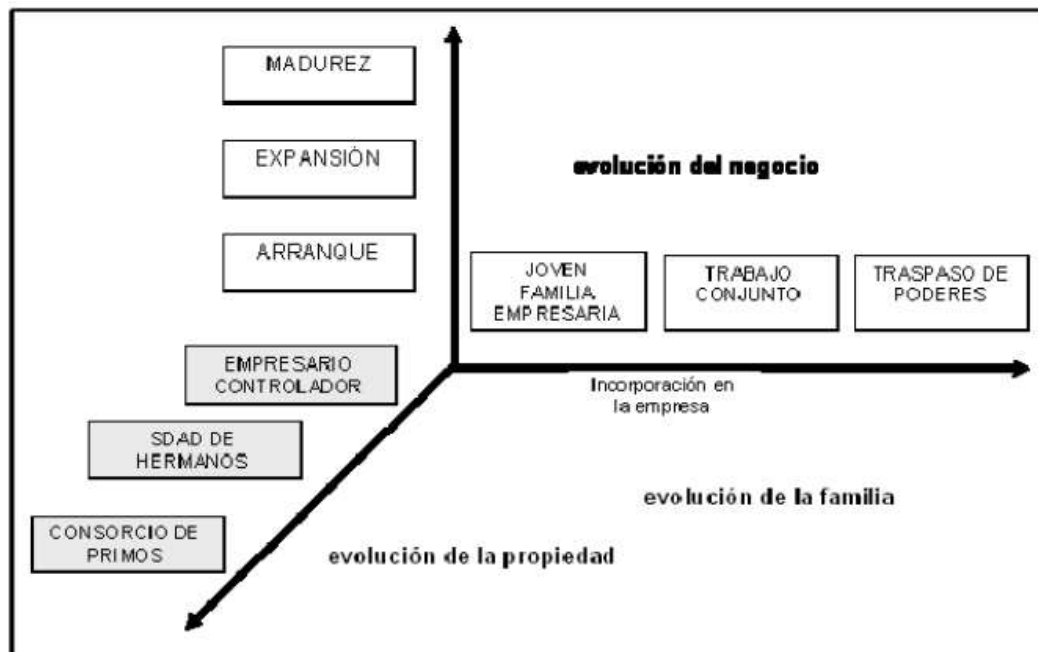


Figura 4. Modelo evolutivo. Etapas en los sistemas de la estructura de empresa familiar

Fuente: (Gersick, 1999)
Elaborado por: El Autor

5.3.26.2 Estructura de Funcionamiento de la Empresa Familiar para un Centro Gastronómico

Tomando en consideración los roles e intereses de los miembros que conforman una empresa se hace necesario un detalle de los grupos de interés en una empresa familiar.

Cuadro 14. Grupos de interés en la empresa familiar

Rol que Desempeña	Intereses propios del Rol
Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir
Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta
Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria
Familiares que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral, y económica, mayores responsabilidades, autonomía
Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
Familiares que son accionistas Directivo, familiar y accionista	Similar a los intereses de 1 y 2 Todos los puntos anteriores

Fuente: (Olavarrieta, 2007)

Elaborado por: El Autor

Asamblea familiar y Consejo familia

Los órganos de gobierno no solamente ayudan a una empresa familia a sobrevivir, también son efectivos para el fomento de la unidad familiar. La estructura de estos debe generar mayor compromiso de las familias con la empresa y mayor unidad dentro de la familia.

La asamblea familiar tiene como objetivo principal construir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener hasta el grado de compromiso con la empresa familiar. La edad mínima de los integrantes debe ser 18 años y a cada miembro de la familia que la constituyen se le debe dar la oportunidad de hablar temas relacionado con la empresa.

El consejo Familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modelo de resolver los posibles conflictos entre familiares desde las remuneración a hasta las causales para abandonar la empresa familiar. Además, el consejo familiar influyen en los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones con respecto a la empresa, evitando que los problemas familiares trasciendan a la empresa.

5.3.26.3 Ventajas del Restaurante de Tipo Familiar

Dentro de las ventajas de los restaurantes de tipo familiar, se distingue el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden proporcionar al restaurante una importante ventaja competitiva, como se muestra a continuación:

- Compromiso: Las personas que constituyen la fuerza laboral de un restaurante de tipo familiar pueden llegar a sentir pasión, por el mismo, para muchos de estos emprendedores, su negocio es su vida.
- Conocimiento: Las empresas de tipo familiar a menudo tienen su propio estilo de hacer las cosas, una tecnología especial de corte empírico que no poseen sus competidores, conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: Este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, la misma flexibilidad se aplica al dinero, lo cual constituye otra importante distinción entre familias empresarias y no empresarias. La mayoría de las familias tienen un ingreso fijo derivado de los sueldos o salarios pagados por un empleador, y las únicas decisiones que tiene que tomar conciernen a la forma en que se gastará ese dinero.
- Planeación a largo plazo: En algunos casos, los restaurantes de tipo familiar suelen ser más eficientes que otros en la planeación a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar los acontecimientos imprevistos de manera más eficaz.
- Una cultura estable: Los restaurantes de tipo familiar suelen tener estructuras estables.
- Rapidez en la toma de decisiones: En un restaurante de tipo familia las responsabilidades están por lo general claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está circunscrito deliberadamente a uno o dos individuos clave de la familia. (López, 2007)

5.3.26.4 Ciclo de vida del Restaurante de Tipo Familiar

Para la mayoría de las personas que están al frente de un restaurante familiar, una importante fuerza motivadora es el firme deseo de defender y perpetuar la empresa. Los motivos que hay detrás de este propósito pueden ser distintos para las diferentes familias, pero algunas de las consideraciones más importantes incluyen:

- a) Mantener al restaurante de la familia de una generación a otra se considera como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo.
- b) Puede existir el temor de que sin el restaurante, los vínculos y la unión del grupo familiar, los individuos sean incapaces de seguir su propio camino.
- c) La empresa es considerada como el guardián de los valores familiares de modo que preservarla a ser una manera de defender firmemente los valores y tradiciones de la familia.

- d) El vaciamiento del restaurante puede almacenar la subsistencia de los empleados clave que han trabajado lealmente para la empresa durante muchos años.
- e) El restaurante puede ser considerado como un monumento para el fundador a la familia, un elemento `perdurable y conmemorativo de todo el esfuerzo depositado en él, y como algo que debe ser transmitido y preservado por las generaciones siguiente. (López, 2007)

5.3.27 Planeación

La planeación es la etapa del proceso administrativo en la que el resturantero visualizará y determinará con toda claridad que decisiones debe tomar cómo, cuándo ejecutarlas y cuánto va a costar realizarla, para alcanzar la optimización en la distribución y combinación de los recursos de que dispone. Se planea con el fin de que el restaurantero disponga, distribuya y controle los recursos financieros, técnicos, materiales y talento humano adecuados para cada área en el restaurante y obtener el mayor rendimiento de los mismos.

Los Objetivos más importantes de la planeación son:

- Organizar los recursos disponibles
- Crear una operación eficaz
- Predecir acciones (López, 2007)

5.3.28 Como lograr el éxito en la empresa familiar

El Family Institute indica que más del 30% de las empresas familiares sobrevive el cambio de primera a segunda generación; pero solo el 12% es viables en la tercera y apenas un 3% está en operación en la cuarta generación. Lanberg, (2007), señala diez recomendaciones importantes para el éxito de la empresa familiar:

1. Analizar en forma integral y detallada todas las opciones que existan para la empresa y realizar una evaluación de las consecuencias de cada opción antes de tomar decisiones trascendentales.
2. Crear un entorno que facilite a todos los miembros de la familia del debate de todos los elementos que configuran el futuro de la empresa y de la familia.
3. Evaluar en forma constante la viabilidad del sueño compartido
4. Evaluar las decisiones, tanto en el corto como en el largo plazo, y ver sus efectos para la empresa y para la familia.
5. Desarrollar estructuras y procesos de gobierno que permitan planear y llevar a cabo con éxito los procesos de sucesión.
6. Anticiparse a los desafíos futuros y desarrollar políticas para estar preparados ante dichas variaciones.
7. Tener un estilo de liderazgo fuerte pero consultivo con los demás miembros.
8. Tener seguidores responsables

9. Generar un espíritu inquisitivo y un compromiso permanente con el aprendizaje, la exploración y la investigación.
10. Desarrollar confianza y alentar la colaboración de todos, pues el triunfo o fracaso de la empresa familiar depende de la capacidad de la familia.(p.83)

5.3.29 Administración de las empresas de familia

En las sociedades anónimas y en las empresas grandes, esta situación es muy clara y los grandes conflictos se plantean entre los propietarios que puedan tener confrontaciones económicas o de poder. Las políticas de la empresa, entonces, se ven modificadas por estos hechos. En el caso de empresa familiar, esta racionalidad es muy difícil, pues no sólo influyen los sentimientos positivos, sino que aparecen sentimientos negativos que dificultan en lo sustancial la vida de la empresa.

Asociándose con un familiar.- Nadie discute que una de las formas más frecuentes de tratar de iniciar una empresa es asociarse con un familiar a fin de incrementar, por un lado, los recursos financieros y, por el otro de tener a alguien de plena confianza en la empresa. La vinculación de este familiar está incluida en el concepto amplio de la consecución de socios. Esta estrategia es, por lo general, el origen de la empresa familiar, pero no está exenta de conflicto y tiene todas las dificultades tradicionales que se presentan con cualquier socio, con la adición de los factores afectivos cuando el socio es un familiar.

Otro punto que, sin duda, aparece en este tipo de asociación es el punto de equidad y justicia, tanto en términos de la distribución del trabajo como de la contribución a las utilidades. Pero, tal vez, el problema más frecuente y más difícil es la falta de una comunicación honesta y franca. Muchas veces, por no afectar la relación familiar, uno de los socios no expresa sus inquietudes esperando en que el familiar no continúe con sus actitudes y/o acciones.

5.3.30 La Administración financiera del Restaurante

La administración financiera constituye una disciplina de carácter técnico y científico que permite desarrollar la habilidad de los que dirigen en el manejo de los negocios; mediante su aplicación, se refuerzan los objetivos empresariales. A ese efecto se puntualizan los siguientes aspectos:

1. Buscar las fuentes idóneas de financiamiento, acordes con los objetivos del restaurante.
2. Planear la estrategia a seguir en el manejo de dichas fuentes de financiamiento.
3. Aliar los fondos "suficientes", en las mejores condiciones posibles.
4. Colocar dichos fondos en uso efectivo y distribuirlos razonablemente.
5. Aprovechar dichos fondos.
6. Incrementar las utilidades.

Por tanto, la “Administración financiera del restaurante con un manejo efectivo de los componentes del mercado, o sea la relación que existe entre las diferentes áreas” (mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos). (García, 2003)

5.3.30.1 Planeación Estratégica

López, (2007) manifiesta que *“La planeación estratégica ayuda a tomar decisiones, a planear las necesidades, la mejor distribución y control de los recursos al restaurante en períodos mayores de un año, es una herramienta que busca disminuir la incertidumbre y de manera sistemática auxilia a los miembros de la organización a prever el futuro y calcular los resultados esperados”*(pág.15).

Para maximizar su éxito, las empresas deben decidir en qué factores harán hincapié y después asignar recursos de acuerdo con ello. A fin de lograrlo, las organizaciones eficientes están obligadas a analizar el mercado y la competencia, así como crear un plan estratégico. La implementación de un sistema de contabilidad dentro de las empresas es fundamental, ya que esta es la que permite llevar un control de las negociaciones mercantiles y financieras y además de satisfacer la imperante necesidad de información para así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de los recursos. Muchas personas todavía creen que la contabilidad es una técnica de recopilación de información y solo basa sus fundamentos en un proceso rutinario de registrar, clasificar y resumir la información de cada una de las transacciones efectuadas por la empresa. Pero esto no es verdad, la contabilidad es mucho más que eso, se constituye en la actualidad como una de las herramientas fundamentales del desarrollo de las organizaciones. La contabilidad se encarga de analizar y valorar los resultados económicos que obtiene la empresa agrupando y comparando resultados, también planifica y recopila los procedimientos a

seguir en función del control y el cumplimiento de los objetivos empresariales, además registra y clasifica las operaciones de la empresa, para así informar los hechos económicos en forma pertinente, permitiendo ejecutar las tareas según los procedimientos preestablecidos todo bajo control y supervisión del contador. La implementación de sistemas en contabilidad, se constituye en la base para llevar a cabo los diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico que implica el constituir una empresa. (López, 2007)

5.3.30.2 Planeación Táctica

“Se llama planeación táctica o de corto plazo al proceso de toma de decisiones detallar acerca de qué hacer , quién lo hará y cómo lo hará m, en un periodo de un año o mero, difiere de la planeación estratégica fundamentalmente en términos de tiempo y nivel de detalle”(López, 2007).

5.3.30.1 Planeación de Recursos

“Por recursos debe entenderse todos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo las actividades en la planeación” (López, 2007).

5.3.31 El Restaurante como Empresa

Como manifiesta García (2003).El restaurante como Empresa. La industria gastronómica ha crecido de forma desordenada y arbitraria, y sufrido pérdidas por falta de conocimientos de organización y dirección del negocio; la administración suele ser incipiente y empírica; pocas veces cubren las necesidades de mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas, y cuando se hace, se aplican métodos y modelos inadecuados.

Los negocios no escapan al modernismo y la gastronomía, como entidad generadora de recursos, no puede ni debe desligarse del progreso y desarrollo que significa vivir en el siglo XXI, cuando la restaurantería significa el último

bastión de empresarios independientes; hoy pocos negocios proporcionan la oportunidad de iniciarse tan fácilmente y con un capital comparativamente pequeño, en el que los resultados de éxito o fracaso se vean con tanta rapidez. El negocio de servicio de alimentos y bebidas ha resentido como nunca antes el impacto del comportamiento del consumidor, lo que ha contribuido al acelerado crecimiento de esta rama con toda la gama de ventajas y desventajas (competencia desmedida y un alto grado de complejidad en su operación contra una rápida recuperación de la inversión y liquidez inmediata), que hasta hace unos años eran exclusivas de los grandes restaurantes. El concepto de restaurante ha cambiado, ahora es considerado como una verdadera organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que deben administrarse adecuadamente, valorando la importancia de las actividades de finanzas, producción y mercadotecnia. Quienes se han adaptado al cambio, entienden el acercamiento al consumidor, saben de sus necesidades y deseos, captan que la gente va a los restaurantes no sólo para satisfacer su apetito, sino también su autoestima auto respeto, confianza de sí mismo y necesidades de prestigio.

Resulta evidente que la mercadotecnia por medio de la investigación de mercados significa en la actualidad una ventaja si se utiliza en beneficio de la empresa, así como del aprovechamiento de las finanzas para el manejo adecuado de los recursos económicos. En estos dos últimos aspectos mercadotecnia y finanzas, existe un rezago por cubrir, sin embargo, el avance aunque lento, se está produciendo. En el aspecto operativo se ha manifestado una mayor preocupación, la mayoría de los restaurantes expresan haber tenido problemas en las mismas áreas:

- Compras.
- Recepción de mercancía.
- Almacenaje.
- Elaboración de los alimentos.
- Servicio.

El grado de control que tenga sobre estas áreas será de vital importancia para la empresa ya que de ello dependerá el éxito o fracaso de la misma. Supervisión

constante y a todos los niveles; frecuentes inspecciones y continuas verificaciones sobre cada operación por separado: control de temperaturas, técnicas de almacenaje, trato con proveedores, control de calidad, detectar cuando los renglones de ingresos por venta de alimentos y su costo no cumplan con los porcentajes requeridos: planear el adecuado menú y los estándares de compras.

5.3.32 La Estructura organizacional

La estructura organizacional del restaurante se expresa por medio de un conjunto de puestos y actividades tanto administrativas como operativas, que se representan gráficamente en un organigrama, donde se detalla la división del trabajo y los mecanismos coordinadores entre los diferentes niveles de autoridad y comunicación formal, las características de cada estructura organizacional están de acuerdo con el tamaño del restaurante. (Thompson, 2007).

5.3.33 La calidad total en el Restaurante

Como manifiesta López (2007). *“De las diferentes fuerzas motoras para competir, la que mayor atención ha recibido es la que se refiere a la calidad, cuya esencia es cumplir con todos los requisitos o especificaciones que se han determinado previamente, mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio del proceso”.*

El proceso de calidad total llevado a su máxima expresión, se convierte en una forma de vida organizacional porque hace que cada persona involucrada desempeñe sus tareas completa y cabalmente en la forma que se le ha responsabilizado, en el momento preciso y en el lugar que corresponde, de manera que cumpla con las especificaciones definidas para alcanzar cero errores. La calidad total permite prevenir antes que lamentar, a diferencia del concepto tradicional de control de calidad que desde el principio supone que habrá fallas

que corregir. Existe una gran diferencia entre los dos enfoques de calidad, que se resume en los renglones siguientes:

- a) La calidad total no es una técnica, sino una actitud mental y una forma de vida.
- b) La calidad total no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad.
- c) La calidad total no es corregir lo hecho, sino prevenir lo que se va a hacer.
- d) El control de calidad empieza en el área operativa, y la calidad total en la mente de los miembros de la alta gerencia.
- e) La calidad total no es una responsabilidad del trabajador, sino de la alta gerencia.

El concepto de calidad total ha dado como resultado la obtención de productos de alta calidad y en ella se ha cifrado una nueva competencia en dos dimensiones.

1. La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que defina el restaurante, sino en función de la definición por el cliente.
2. La calidad debe definirse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad para la empresa.

Por tanto, un producto de calidad es lo que el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a cómo se le proporciona. También merece hacer referencia a las personas que dirigen más esfuerzos y recursos para conquistar nuevos clientes y crecer por el crecimiento mismo, en lugar de consolidar los clientes que ya tienen y aún considerar hasta dónde quieren llegar y qué tipo de crecimiento es el más conveniente. La realidad muestra que es menor el costo de mantener los clientes actuales, que atraer nuevos. Expertos en la materia aseguran que el costo de conservar un cliente representa una quinta parte de lo que se eroga por conquistar uno nuevo. No existe información estadística acerca de las reacciones de los clientes que son objeto de mal servicio o insatisfechos, por consiguiente, se toma como punto de referencia la formulación hecha por el Research Institute of America:

- a) 96 % de los clientes insatisfechos nunca se quejan de trato descortés.
- b) 90 % de los clientes insatisfechos no vuelven a comprar.

- c) Cada uno de estos clientes descontentos relatará sus experiencias negativas a por lo menos nueve personas.
- d) 13 % de esos inconformes contará su historia a más de 10 personas.

Por tanto, un sistema de calidad total se logra mediante la administración adecuada de todas las áreas y procesos del restaurante, en un ambiente de trabajo en equipo con énfasis en la satisfacción del cliente, apoyado por la alta gerencia.

5.3.34 La Norma oficial ISO-9000

Otra forma de administrar las operaciones de un restaurante es por medio de calidad acorde a las normas oficiales ISO-9000. Esta serie de fue creada por la Organización Internacional para la Norma-objetivo principal es igualar la manera de hacer las cosas en lo que sistemas de aseguramiento de calidad. El aseguramiento de la calidad puede aplicarse a un procedimiento determinado o a toda la empresa. Si de certificación para operar es reconocido internacionalmente complicado y caro para ciertos empresarios, en este caso, el método de trabajo puede ser utilizado como base para administrar y operar dando cumplimiento sólo a las especificaciones de la metodología se logre la certificación de normas ISO de sistemas de calidad pueden dividirse en dos:

- ISO-9000 e ISO-9004, que proporcionan a las organizaciones las guías propósitos administrativos.
- ISO-9001, ISO-9002 e ISO-9003, utilizadas para propósitos externos del sistema de calidad en situaciones contractuales con determinados proveedores. (López, 2007)

5.3.35 Componentes en el establecimiento de una empresa

Varela, (2008) manifiesta: *“Las etapas en el proceso de creación de una empresa son claras y secuenciales. Los procesos de aprendizaje y de manejo requieren tiempo, pero el tiempo invertido en ellos es decisivo no sólo para reducir la duración total del proceso sino, sobre todo, para aumentar las probabilidades de éxito empresarial que es el gran propósito del empresario “(p.35).*

El proceso de creación de una empresa se inicia como un elemento muy sencillo, muy básico, a veces intuitivo, como es la idea, esta es una noción elemental sobre la una concepción de algo que se requiere o se planea hacer. Durante esta etapa se empieza a delinear la posible idea de empresa implica una profunda revisión de variables, un

análisis de condiciones de entorno, una confrontación de los valores personales, orientaciones y competencias del empresario y, por lo tanto de nuevo los procesos de evaluación y decisión siguen aplicándose con intensidad. La tercera gran etapa es la formación de la oportunidad empresarial, que es la integración total de los componentes de la empresa con la situación del entorno y del empresario, para lograr una orientación más específica y más concreta de la empresa empresarial, a la satisfacción personal. La cuarta etapa es la elaboración detallada e integral del *plan de empresa*, del cual permite estudiar no sólo los componentes de la empresa, del entorno y del empresario sino que también permite totalizar los elementos propios del devenir de la futura empresa para formular metas, diseñar estrategias para lograrlas, identificar riesgos y efectos potenciales de los mismos, y brindar posibles soluciones a las diversas contingencias que se pueda ir presentando. Igual que en las demás etapas, incluye numerosos momentos y variables que requieren evaluación y decisión porque el conocimiento que ya se tiene sobre el evento empresarial es mayor y, por lo tanto, mayores son las alternativas que el empresario desarrolla, entre las cuales debe seleccionar aquellas que, a juicio, lo llevaran al éxito.

La quinta etapa es el *arranque*, con todo lo que implica en término de volver realidad lo que se ha hecho en las etapas anteriores. En ella se ponen a prueba las estrategias de consecución y asignación de recursos de toda índole, y es en ella donde es necesario vencer las trabas administrativas para la aparición real de la empresa que surgen del entorno. Aquí es donde el empresario, al fin, ve por primera vez su realidad empresarial. El arranque es la etapa donde el evento empresarial pasa de ser un sueño a un desarrollo, a una realidad viva, que requiere ya elementos de gestión y de aplicación efectiva. Las evaluaciones y decisiones siguen siendo *plan de cada día*, pues el empresario y su equipo, en forma permanente, tendrán que modificar, complementar o alterar el rumbo que traían para poder lograr el objetivo de supervivencia que domina por completo esta fase. La sexta gran etapa es la del *crecimiento y desarrollo*. Tiene la finalidad de que la empresa sea exitosa; lo cual incluye el logro de las ventas que el plan de carrera empresarial y el plan de empresa habían previsto, dentro de las limitaciones y oportunidades que el entorno formulaba la aplicación de estrategias, el uso de las acciones contingentes, el logro de las metas y los ajustes a las variables serán el ámbito permanente de la acción empresarial y como siempre el componente de evaluación y decisión se mantendrá en todo el proceso. La empresa en crecimiento y en desarrollo es el resultado de un proceso detallado, secuencial, racional, investigativo y concreto, que permite mejorar- en cantidad y calidad los niveles de información. Los procesos de aprendizaje y de manejo requieren tiempo pero el tiempo invertido en ellos es decisivo no sólo para reducir la duración total del proceso sino, y sobre todo, para aumentar las probabilidades de éxito empresarial que es, al fin y al cabo el gran propósito del empresario. Es por ello que todos los elementos requieren una integración muy armoniosa para lograr una operación adecuada que lleve al éxito empresarial, a la satisfacción personal del empresario y al logro del beneficio social de la empresa produce

1. Capital humano: compuesto por el talento, educación, conocimiento y tecnología
2. Capital intelectual: compuesto por creatividad, entusiasmo, optimismo, espíritu empresarial.
3. Capital social: compuesto por la red de contactos

4. Capital físico: Compuesto por dinero, infraestructura, equipos, instalaciones, bienes muebles, tierra, recursos naturales, etc.

Una empresa sólo tiene sentido cuando existen personas con el real interés en acceder a los bienes o servicios que ella ofrece. Estas personas son los clientes que se acercan a ellas; colocan pedidos pagan en moneda, en especie o con las sinceras gracias y vuelven a repetir el ciclo.” (Venkataram, 2010)

5.3.36 Tecnología

Toda empresa requiere tecnología y ella debe estar disponible al mejor nivel que las condiciones de competitividad empresarial exijan. En este sentido, la empresa bien sea a través de su líder o de su equipo empresarial, de su personal o de sus proveedores tecnológicos debe garantizar los conocimientos y las prácticas científicos-tecnológicos y de gestión que sean requeridas, no sólo para hacer efectiva una ventaja competitiva hoy, sino también presentar en el desarrollo de la empresa. En las empresas se diferencian entre otras cosas, por el nivel de tecnología que requieren. (Paspuel, 2008, p.56)

5.3.37 Recursos financieros

La mayoría de los aspectos del funcionamiento de la empresa están asociados a los recursos financieros, pues ellos permiten adquirir muchos de los componentes del octágono empresarial. Estos recursos financieros, representados en capital o en mecanismos alternativos de financiación, son vitales para iniciar la empresa y para hacerla crecer. El empresario, igual que con cualquier otro componente, debe identificar con claridad cuáles son las necesidades de la empresa y las estrategias específicas para cubrirlas. (Paspuel, 2008, p.69)

5.3.38 Los Sistemas de Contabilidad

Dentro de una organización empresarial el sistema de contabilidad se constituye como una estructura ordenada y coherente mediante la cual se recoge toda la información necesaria de una entidad como resultado de sus actividades operacionales, valiéndose de todos los recursos que la actividad contable le provee y que al ser presentados a los directivos y accionistas le permitirán tomar las decisiones operativas y financieras que le ayuden a la gestión del negocio los datos aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal, financiero y tributario. La eficiencia y eficacia en la

implementación de un sistema de contabilidad depende de su implementación dentro de la empresa. Este debe estar hecho con base en los objetivos organizacionales y debe estar ligado con los programas y procedimientos que integran el esquema funcional de la empresa. La implementación de un sistema de contabilidad que sea confiable para la gerencia es uno de los puntos claves en la conformación de la empresa como tal, este le permite en cualquier momento evaluar su desenvolvimiento, su gestión, su control y determinar su posición financiera.

Pasos para implementar un sistema contable eficaz y eficiente:

- El conocimiento de los objetivos organizacionales es indispensable.
- Preparar y analizar la información referente a la razón social, ubicación física, actividad, cantidad de empleados, equipos, capital etc.
- Elaborar un informe preliminar de la situación de la empresa.
- Verificar la aplicación de las normas legales
- Instaurar (Si no existe) un catálogo de cuentas y los manuales de procedimientos respectivos
- Implementar metodologías de recolección de información
- Buscar que la información se aproxime lo mayor posible a la realidad económica de la empresa.
- Preparar los informes pertinentes
- Registrar las operaciones en los libros correspondientes
- Elaborar los informes financieros (www.gestiopolis.com)

5.3.39 La Calidad como instrumento para la gestión

Se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la empresa (proveedores, cliente interno, clientes externos, la competencia, la comunidad), es decir, es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos, así como un incremento de la calidad de vida a todos los niveles.

Gestión Itinerante.- Escuchar, ver y aprender de una realidad que no se encuentra en su despacho sino en la recepción

Gestión de estándares.- Establecidos que potencializan las habilidades, destrezas, los hábitos honestos y las actitudes positivas de nuestros empleados.

Gestión del valor.- para el cliente, es decir, añadir todo aquello que supone superar las expectativas de nuestros clientes que, a fin y al cabo, es lo que produce la fidelidad que nos proporciona poder de mercado.

Gestión del Talento Humano.- Potenciar la motivación de nuestros empleados a través del trabajo en equipo, la formación y el reconocimiento a su labor bien hecha.

Gestión de liderazgo.- Que no es otra cosa que ser el entrenador con visión de futuro que apoya la innovación propuesta por sus empleados y que transmite el entusiasmo necesario para promover una actitud responsable y solidaria en el trabajo.

Gestión de la mejora continua: Que responsabiliza a todos para mejorar día a día los resultados de su trabajo en aras de conseguir clientes más satisfechos. (Rodas, 2008, p67)

5.3.40 La Innovación de Servicios

Es una acción orientada a mejorar e innovar los procedimientos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado lograr ventajas competitivas diferenciadas.

5.3.41. La Ventaja Competitiva

El enfoque estratégico de todo administrador debe estar orientado a las características y necesidades del cliente para ofrecerle un servicio de calidad y valor agregado. Por otro lado, se requiere que el empresario promueva la mejora continua en los métodos de trabajo, la actualización de la tecnología, la producción eficiente y que tenga una capacidad sin precedente para administrar al personal. Comprender estas condiciones es aceptar los profundos cambios en la dirección de los restaurantes para lograr ventaja competitiva.

5.3.42 Estructura Operativa de la Empresa de Alimentos y Bebidas

Todo establecimiento de alimentos y bebidas, independientemente de su tamaño, cuenta con una estructura operativa y consta de las siguientes áreas:

- Compras
- Almacén(recepción, almacenamiento y despacho de los productos)
- Área de preparación(cocina)
- Área de servicio(salón-comedor)
- Caja(ingresos por concepto de venta)

5.3.43 Estructura Administrativa de la Empresa de Alimentos y Bebidas

La estructura administrativa del restaurante está integrada por su nivel gerencial, además de los siguientes departamentos.

- Contabilidad
- Costos
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Producción
- Talento humano

Mercado Meta

El significado de Mercado Meta se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar. Al mercado meta también se le conoce como mercado objetivo o target. (Jiménez, 2000)

5.4. Objetivos

5.4.1. Objetivo General de la Propuesta

- Realizar un estudio de factibilidad para la creación de un Centro Gastronómico como alternativa de inversión de los migrantes montufareños residentes en España dentro del plan de retorno voluntario en la ciudad de San Gabriel, cantón Montúfar.

5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

1. Identificar el mercado potencial hacia el cual se va a direccionar el servicio de alimentación.
2. Establecer la ubicación estratégica del Centro Gastronómico.
3. Analizar las inversiones que se requieren para el proyecto y evaluar su rentabilidad.
4. Establecer la estructura administrativa que tendría el proyecto
5. Identificar los posibles impactos que se derivan de la implementación del Centro Gastronómico.

5.5 Descripción de la Propuesta

El presente proyecto consiste en el estudio de factibilidad para la creación de un Centro Gastronómico ubicado en un sector estratégico de la ciudad de San Gabriel, para lo cual se tomaron en cuenta factores específicos para su adecuada ubicación, considerando el flujo vehicular y peatonal, segmentos de mercado y la competencia. El Centro Gastronómico es un lugar destinado a la venta de menús con diversidad de platos de carnes al carbón, variedad de guarniciones, ensaladas, y bebidas. Es ideal para los amantes de la elegancia y el confort, que junto con la decoración y el ambiente del lugar se logra un lugar estratégico para degustar de una buena comida.

El Centro Gastronómico estará estructurado básicamente en torno al producto y al tipo de servicio, factores que determinaran la configuración interna del restaurante, es decir la distribución de los espacios y la ubicación de cada uno de los elementos relevantes como: la entrada, la barra, las cajas, los muebles, los espacios de paso, las zonas de espera, etc. Cuenta con espacios acogedores, amplios y funcionales, equipado con tecnología de última generación, ergonómicos y de calidad que brinden comodidad al cliente y que faciliten el trabajo dentro del mismo. En definitiva la disposición interior del establecimiento conforma la imagen que los clientes reciben del Centro Gastronómico una vez entran en él.

Con respecto al diseño exterior del Centro Gastronómico, papel clave dentro del merchandising, se consideran elementos diferenciadores como rótulos externos que incluyen el nombre y el logo utilizando para ello distintos tipos de materiales, letras y colores. Aparte de los rótulos identificativos, pueden existir otros de carácter explicativo. Con respecto a la entrada del establecimiento será diseñada para que potencie la accesibilidad y la exclusividad, finalmente la tematización y ambientación se enfatizará en rescatar la cultura y tradiciones del cantón Montúfar combinadas con un ambiente rustico, enfocadas a convertir el consumo en una experiencia diferente y satisfactoria. La iluminación utilizará colores amarillos y templados para brindar al entorno matices cálidos producidos a través de pequeñas lámparas sobre la mesa creando una sensación tranquilidad e intimidad que es al fin y al cabo lo que busca el cliente.

Se utilizará mobiliario de maderas oscuras, elementos rústicos y antigüedades para la decoración, que transmitan una sensación de confort relacionado con el hogar. El mobiliario y los elementos decorativos son parte fundamental para realzar la atmósfera del restaurante. Esta propuesta está diseñada con una amplia visibilidad, permitiendo una publicidad directa al consumidor. El servicio está dirigido a las clases sociales medias y altas.

El Centro Gastronómico cuenta con un sistema de negocio familiar destinado como alternativa de inversión rentable para las familias de los migrantes montufareños residentes en España que tienen expectativas de retorno.

5.6 Beneficiarios

El beneficiario directo con la implementación de este proyecto corresponden a los 34 migrantes montufareños residentes en España con afinidad a este tipo de emprendimientos, es decir aquellos cuya ocupación laboral en España se relaciona directamente con el servicio restaurantero, e indirectamente a los miembros de su familia, a esto se suma un efecto multiplicador de 30.511 del cantón, turistas y personas de paso con actividades de comercio entre otras.

5.7 Diseño Técnico de la Propuesta

El diseño técnico de la propuesta hace referencia a los elementos que intervienen en la creación, manejo administrativo y financiero del Centro Gastronómico.

5.7.1 Estudio de Mercado

El diseño de investigación que se utilizó para el estudio de mercado fue de carácter descriptivo, para que la información recolectada y procesada tenga la suficiente consistencia, confiabilidad, validez y permitan establecer conclusiones significativas sobre el mercado de consumo de carnes al carbón en el cantón Montúfar, y zonas de sus zonas de influencia. Mediante el presente estudio se ha podido verificar la posibilidad de penetración en este importante mercado de consumo, siendo necesario determinar los gustos y preferencias del cliente al momento de elegir su comida cuando está fuera de casa o querer compartir con

sus familiares, amigos, negocios o eventos. Realizando un análisis de la oferta, demanda, precios y comercialización. Dando como resultado que la búsqueda de una elección al momento de degustar de un alimento depende mucho de la presentación del plato, la cantidad, calidad, precio y ubicación en sectores estratégicos de servicios. Para realizar el estudio de mercado se ha considerado como a la población fija y flotante del cantón que tiene un buen gusto por la comida y con poder adquisitivo.

5.7.1.1 Target

El mercado objetivo identificado para cubrir las necesidades de cobertura del Centro Gastronómico ha sido seleccionado de acuerdo a características demográficas, socioeconómicas y psicográficas, de actitudes necesidades y gustos específicas de los consumidores potenciales. Para identificar el target se analizó las siguientes variables:

- Variable Demográfica
 - Edad: Estudio dirigido a personas entre 15 a 65 años de edad
 - Sexo: Se investigó a personas de ambos sexos

- Variables Socioeconómicas
 - Ingreso: Personas con ingresos mensuales entre
 - Nivel socio económico: Personas de nivel medio, medio alto y alto.

- Variables Psicográficas
 - Gustos:
 - Opiniones
 - Intereses
 - Estilos de vida

El mercado meta del estudio corresponde a personas entre 15 y 65 años de edad sean hombres o mujeres con un gusto por la cultura gastronómica

pertenecientes a niveles socioeconómicos, medio, medio alto y alto. No se toman en cuenta personas de nivel socioeconómico medio bajo o bajo debido a que sus prioridades son diferentes al consumo de un servicio restaurantero de estas características.

5.7.1.2 Demanda

Martínez, (1999) manifiesta que la Demanda se define como "*Cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos en condiciones de adquirir, en función de los diferentes niveles de precios posibles, en determinado periodo de tiempo*" (pág.34).

Para mantener la confiabilidad de la información receptada se aplicó una encuesta.

Tabulación y Análisis de la Encuesta aplicada a la Demanda del cantón Montúfar

Pregunta 1. ¿Qué servicios busca usted en un restaurante a parte del servicio de alimentación?

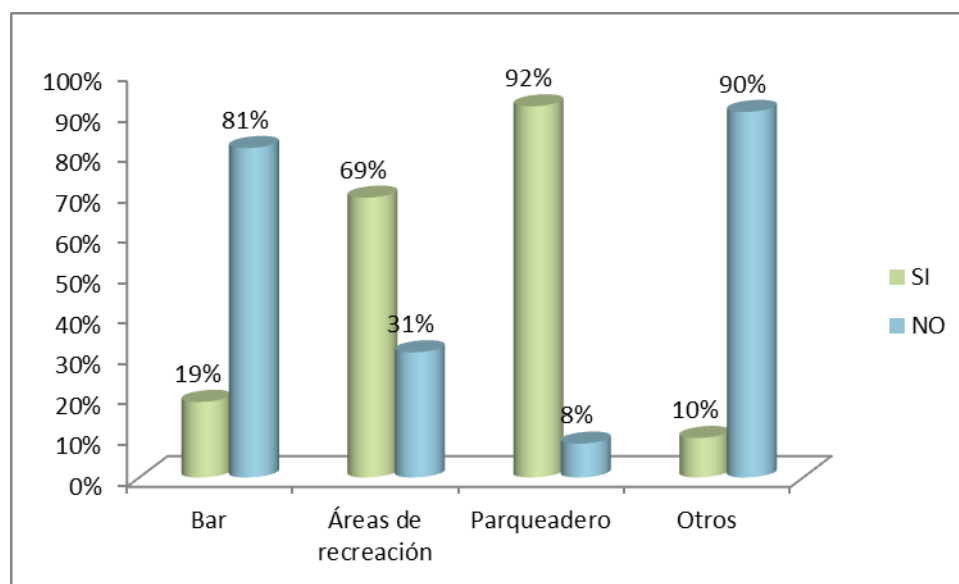


Gráfico 12. Servicios buscados Adicionales a Alimentación

Fuente: Procesamiento de encuestas

Elaborado por: EL Autor

Análisis

El presente gráfico hace referencia a los diferentes tipos de servicios requeridos por la demanda y se pudo determinar que a más del servicio de alimentación, el mayor porcentaje de la población tiene una preferencia por las áreas de parqueadero en un 92% y áreas de recreación en un 69% debido a que las personas buscan distracción y esparcimiento y buscan un lugar que les brinden mayor seguridad para sus vehículos y tranquilidad a la hora de comer. En cuanto a otros servicios detallan servicios de catering, y servicios de recepción, pues en la ciudad de San Gabriel no existe este servicio y únicamente un hotel ofrece el servicio de recepción.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia usted visita un restaurante?

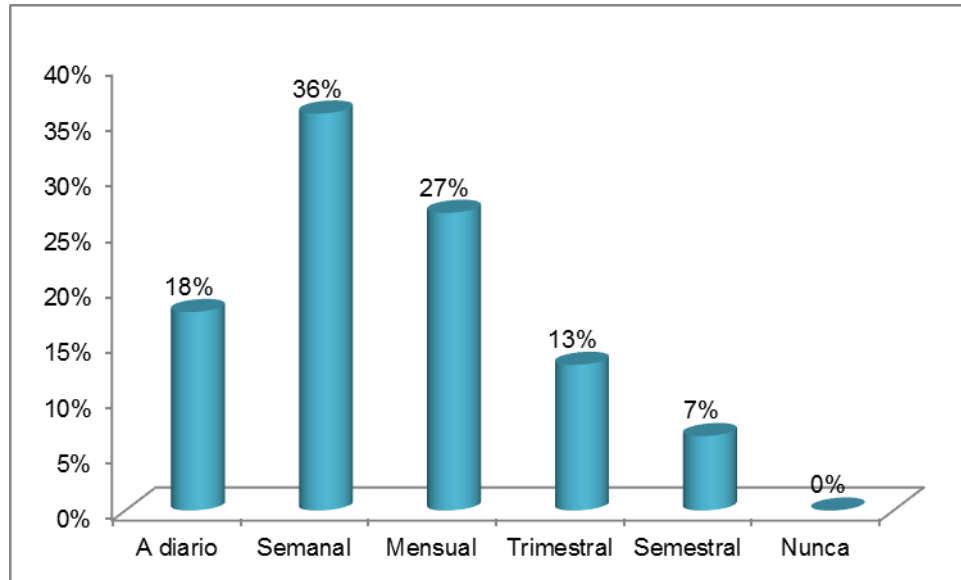


Gráfico 13. Frecuencia de visita a restaurante

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

Es notorio que al salir fuera de casa se da un lugar muy importante dentro del presupuesto económico al servicio de alimentación, donde el mayor porcentaje representado por un 36% de frecuencia de visita semanal a un restaurante debido a que el fin de semana está destinado a compartir con la familia y el descanso, mientras que las visitas diarias corresponden al 18%, lo que permite inferir que es necesario incluir dentro del menú una diversificación de menús para poder satisfacer la demanda.

Pregunta 3. ¿Está satisfecho con la atención y los servicios que le brinda los restaurantes que frecuenta?

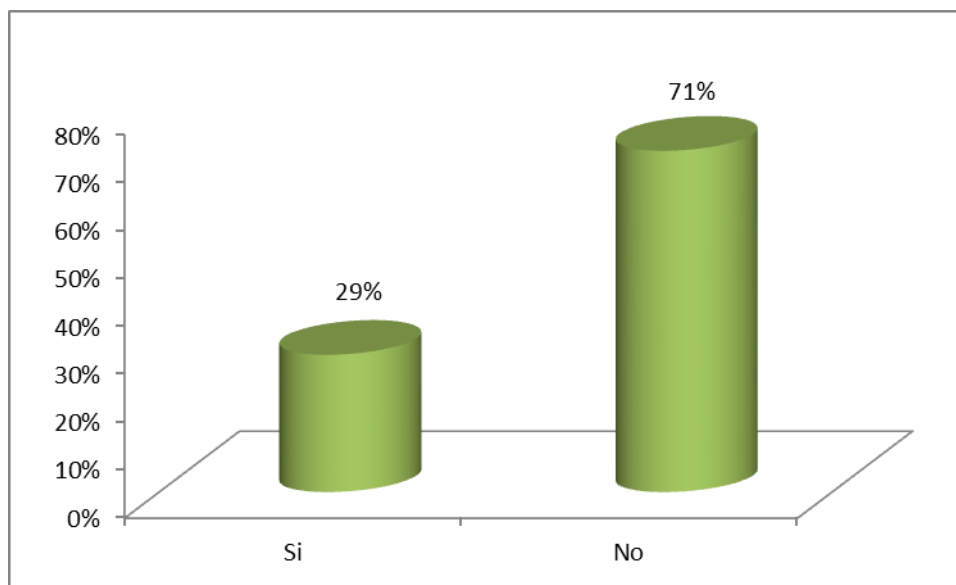


Gráfico 14. Nivel de Satisfacción con restaurantes habituales

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

Cuando se visita un restaurante es muy importante la primera impresión que se brinde al cliente y es un factor determinante mantener y mejorar la atención y servicio existente en el mismo, ya que en caso contrario se crea una cadena perjudicial que ocasiona la pérdida de clientes e ingresos económicos. Debido a esto se nota que un 29% de la población se encuentra satisfecha con la atención y servicios que brindan los establecimientos.

Pregunta 4. ¿Cuándo usted visita estos establecimientos lo hace?

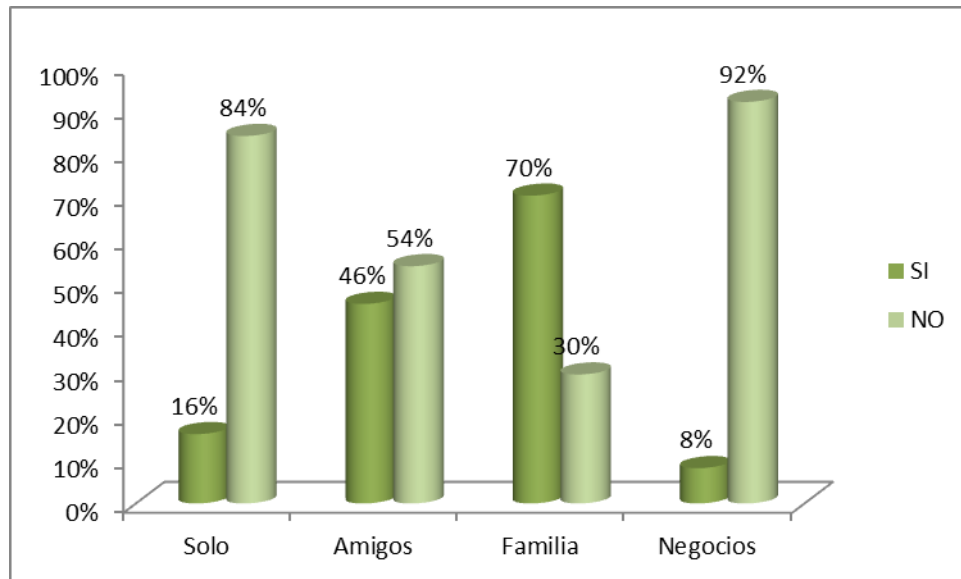


Gráfico 15. Acompañamiento en visitas

Fuente: Procesamiento de encuestas

Elaborado por: EL Autor

Análisis

Cuando se toma la decisión de salir a comer fuera de casa es muy importante elegir correctamente con quien se desea ir acompañado, es por esto que la mayor parte de la población que representa el 70% prefiere ir acompañado de su familia ya que de esta manera pueden dedicarle más tiempo a sus seres queridos. Otra parte significativa de la población prefiere ir acompañada por sus amigos, debido a que son personas con las que se comparte actividades en común y también por la satisfacción que ofrece su compañía, un 16% lo realiza solo y el 8% por motivo de negocio.

Pregunta 5. ¿Cuánto gasta aproximadamente usted al acudir a estos establecimientos?

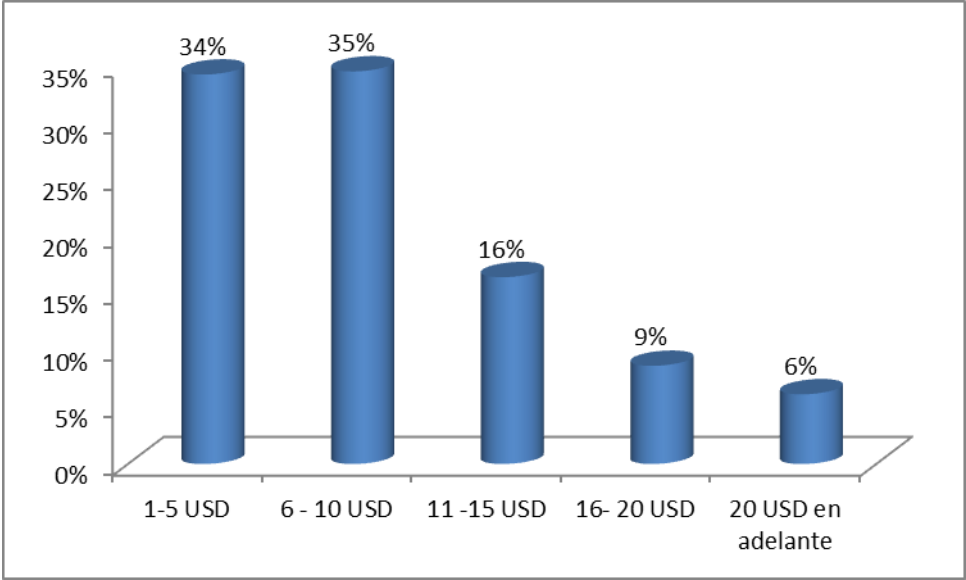


Gráfico 16. Promedio de gasto en Restaurantes

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

Es muy importante tener en cuenta que los ingresos económicos de las personas es un limitante en su capacidad de consumo, es por esto que la mayoría de la población al momento de visitar un restaurante restringe sus gastos de consumo de seis a diez dólares representando el 35%, otro porcentaje relativo de la población prefiere gastar de uno a cinco dólares obteniéndose un valor del 34%. A pesar de considerar que son población del nivel socioeconómico alto, medio alto, y alto sus gastos son relativamente bajos considerando que en la ciudad de San Gabriel no existen establecimientos que puedan ofertar menús de precios mayores a 5 dólares.

Pregunta 6. ¿Por qué visita usted un Restaurante?

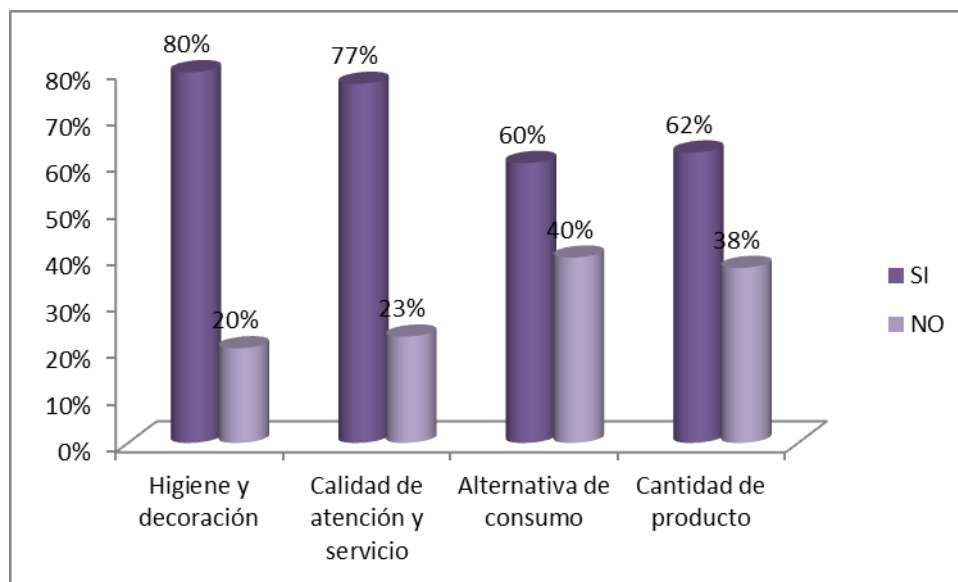


Gráfico 17. Razones de visita a un Restaurante

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

Es muy conocido que un restaurante debe ofrecer múltiples servicios y a la vez debe contar con una serie de atributos para que su reconocimiento sea de dominio de la población, los resultados ponen en evidencia que la gran mayoría visita estos establecimientos por la higiene y decoración, representando el 80% debido a que las personas buscan seguridad en los alimentos que consumen en un lugar acogedor; también es indiscutible que la calidad de atención y servicio que se brinda al cliente es una de las principales razones a la hora de visitar un restaurante resultando afianzado con una ratificación del 77%.

Pregunta 7. ¿En los restaurantes que usted visita la atención es?

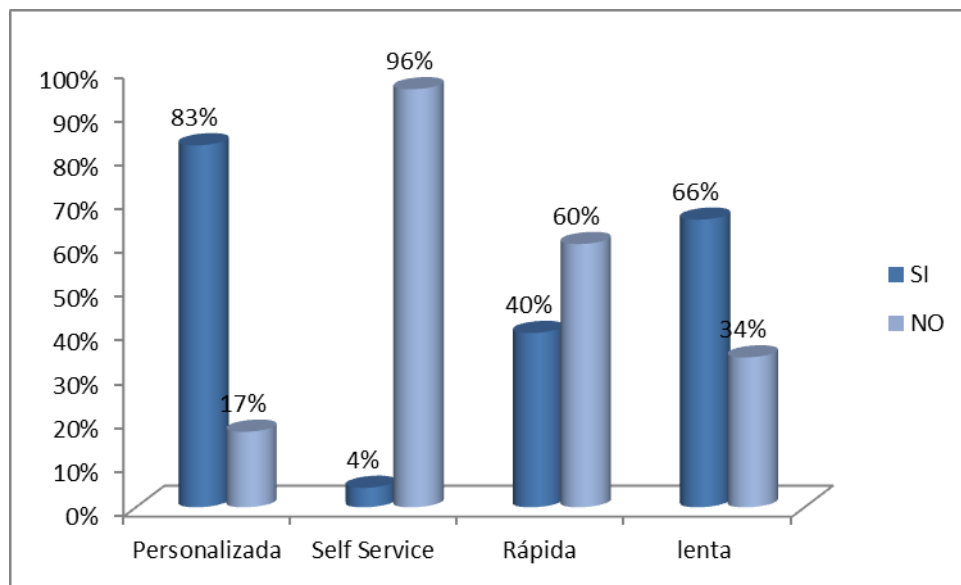


Gráfico 18. Atención en Restaurantes

Fuente: Procesamiento de encuestas

Elaborado por: EL Autor

Análisis

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio al momento de escoger un restaurante. Es por ello que la gran mayoría de las personas visita lugares donde la atención al cliente sea personalizada, representada por un 83%, debido a que la buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios haciéndolos sentir bien y no como un número más, también un porcentaje de la población prefiere que la atención sea rápida, ya que a nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora, pues un 66% manifiesta que la atención en los restaurantes que visita es lenta.

Pregunta 8. ¿De acuerdo a su preferencia cree usted que la ubicación de estos establecimientos debería ser?

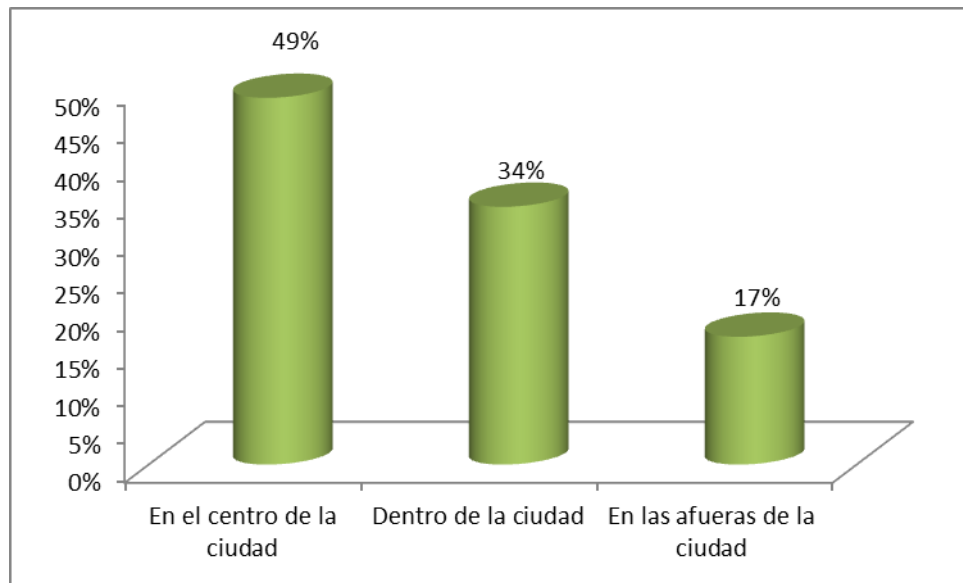


Gráfico 19. Preferencia de ubicación del Centro Gastronómico

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a los establecimientos actuar con criterios distintos para captar y retener a los clientes. De acuerdo a esto la mayoría de la población coincide que los restaurantes se encuentren ubicados dentro y en el centro de la ciudad representado por un 49% debido a la comodidad por sus trabajos, accesibilidad de transporte y tiempo. Otro significativo porcentaje desearía que los restaurantes se ubiquen en las afueras de la ciudad para salir de la monotonía que genera la ciudad representado por un 17%.

Pregunta 9. ¿Ha visitado usted un Restaurante con una alternativa gastronómica de carnes al carbón?

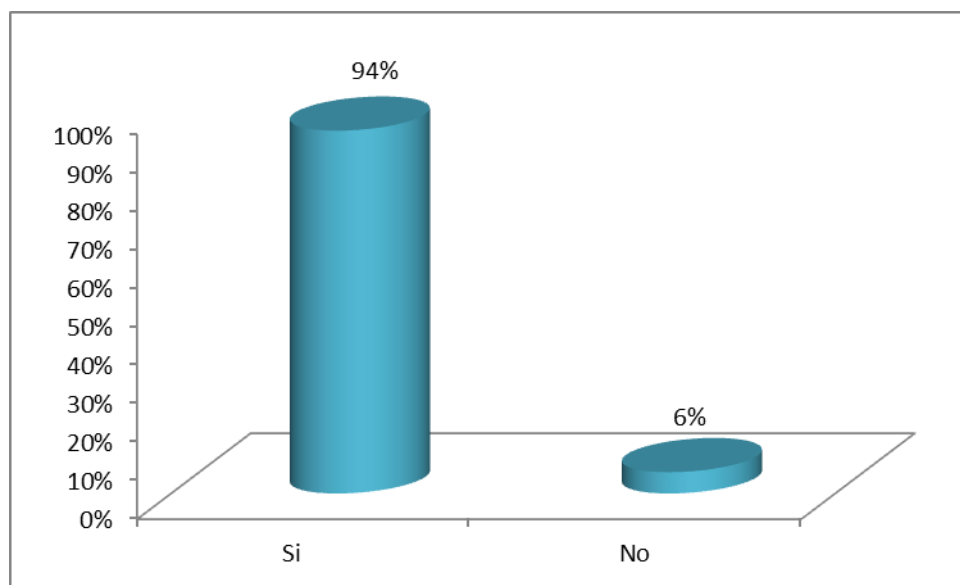


Gráfico 20. Visita a Restaurantes de carnes al carbón

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

Del total de personas encuestadas el 94% manifiesta conocer el servicio de carnes al carbón, sin embargo no es muy común dentro de la ciudad de San Gabriel, pues existe solo un restaurante que ofrece parrilladas y se encuentra ubicado de la afueras de la ciudad.

Pregunta 10. ¿En el caso de implementarse en la ciudad San Gabriel un Centro Gastronómico de carnes al carbón con una alternativa gastronómica de carnes al carbón que brinde productos y servicios de calidad, estaría usted en condiciones de visitarlo?

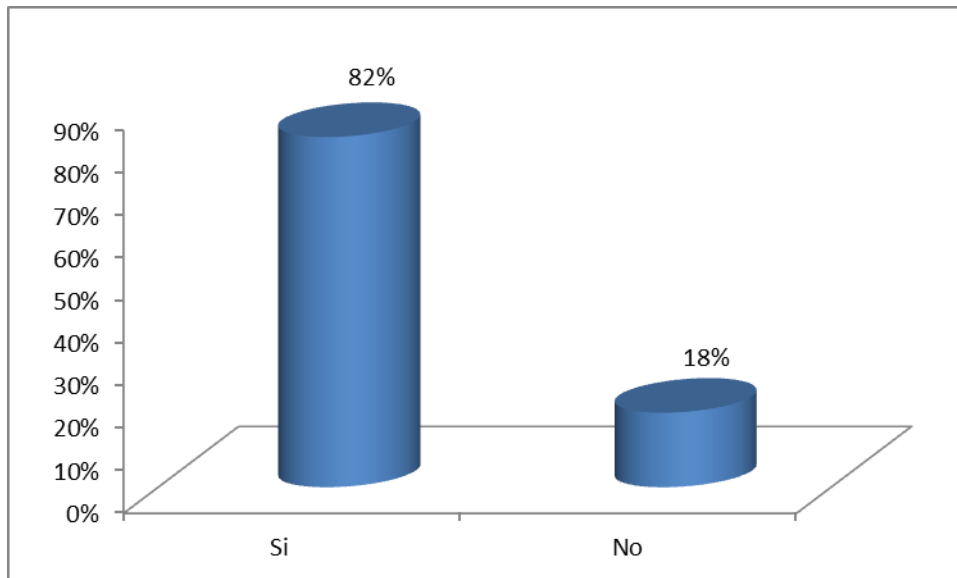


Gráfico 21. Centro Gastronómico en la ciudad de San Gabriel

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

Los resultados ponen en evidencia que la gran mayoría de la población estaría dispuesta a visitar Centro Gastronómico donde se brinde productos y servicios de calidad así como también porque sería una innovación en la ciudad de San Gabriel al momento de escoger un restaurante. Un menor porcentaje no se encontraría en condiciones para visitar este tipo de restaurantes, debido a que son personas que habitualmente no consumen alimentos fuera del hogar o por disponibilidad de tiempo.

Pregunta 11. Le gustaría que en el menú se incluyan platos:

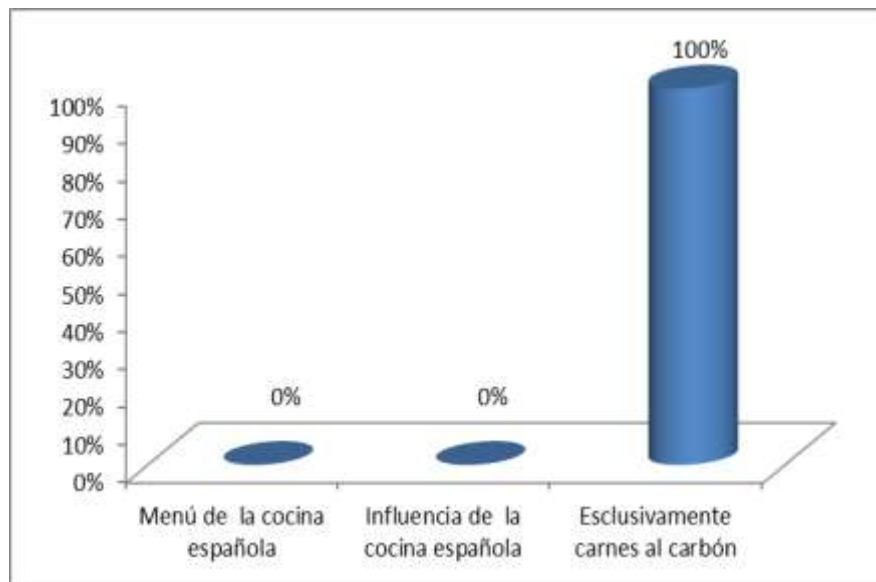


Gráfico 22. Platos

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

Los resultados demuestran que claramente la población demanda de un servicio restaurantero que ofrezca carnes al carbón exclusivamente, debido a que la influencia de la comida española en muchos de los casos es desconocida, y otras personas no gustan de estos menús.

5.7.1.2.1 Cálculo de la Demanda

El comportamiento histórico de la demanda del servicio de alimentación ha ido variando de acuerdo con la evolución de la civilización, tecnología, cultura y economía. Evidenciándose una mayor demanda de este tipo de servicio, en virtud del cambio de estilo de vida y preferentemente por las actividades de la población del cantón Montúfar, determinando un crecimiento significativo, sin embargo no se dispone de datos históricos que permitan determinar la situación actual con el pasado, para lo cual se inicia con la demanda actual de los diferentes menús que se prepararán en el Centro Gastronómico El Arado del cantón Montúfar.

Para establecer la demanda actual, se ha tomado en cuenta los datos del perfil del consumidor, así como los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la muestra de la demanda. Para este estudio se determinó el tamaño de muestra, tomando en cuenta que la población total urbana es de 5.437 habitantes, mismos que se encuentran distribuidos en los niveles económicos medio, medio alto y alto, lo que en porcentaje corresponde al 20.7% de la población.

Cuadro 15. Población de 15 a 65 años de edad por Niveles socioeconómicos del cantón Montúfar

Nivel socio Económico	Nº Personas
Medio	4961
Medio Alto	137
Alto	339
Total	5437

Fuente: INEC, CPV 2010

Elaborado por: El Autor

De acuerdo al análisis de la encuesta aplicada a la población se determina que el 41% de la población no está conforme con los productos y servicios de los restaurantes existentes en la ciudad de San Gabriel, obteniéndose la siguiente demanda:

Cuadro 16. Demanda

Demanda	Población
Medio	3522
Medio Alto	97
Alto	241
Total Demanda	3860

Fuente: Procesamiento encuesta a la Demanda

Elaborado por: El Autor

5.7.1.2.2 Proyección de la Demanda

Para proyectar la demanda se hizo uso del índice de crecimiento poblacional del cantón Montúfar cuyo valor es de 0.73%, proyectado con una fórmula de crecimiento exponencial.

Donde:

Qn= demanda futura

Qo= demanda inicial

i= Tasa de crecimiento anual promedio

n= año proyectado

$$Q_n = Q_o + (1 \cdot i)^n$$

Cuadro 17. Proyección de la Demanda

Demanda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Medio	3522	3548	3574	3574	3600
Medio Alto	97	98	99	99	99
Alto	241	242	244	244	246
Total Demanda	3860	3888	3917	3917	3045

Fuente: Procesamiento encuesta a la Demanda

Elaborado por: El Autor

5.7.1.3 Oferta

Definiendo a la Oferta como “*La cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado*” (Martínez, 1999).

El Centro Gastronómico ofertará menús compuestos por distintas alternativas de carnes al carbón, así como guarniciones y bebidas,

El número de negocios que brindan un servicio restaurantero se obtuvo mediante investigación el Catastro Municipal de establecimiento de oferta de servicios, a continuación se presenta el cuadro de restaurantes que se encuentran en la ciudad de San Gabriel.

Cuadro 18. Oferta de Servicios

N°	Tipo	Nombre comercial	Categoría	Dirección establecimiento
1	Chifa	Buen Sabor	3	Av. Atahualpa e Indújel
2	Chifa	Chang Cheng	3	Panam. norte y Bolívar Guevara
3	Chifa	Dong Fang	3	Panam. norte y 27 de
4	Chifa	El Pionero	3	La Paz
5	Chifa	Mei Tou	3	Sucre y Montúfar
6	Parrilladas	La Fogata	3	Bolívar y Sucre
7	Parrilladas	Parrilladas de Chalo	3	Montúfar y sucre
8	Parrilladas	Parrilladas el Capulí	3	Panamericana norte
9	Pollos asados	Asadero 1 ^a	3	Colón y panamericana
10	Pollos asados	Koko Kiko	3	Bolívar y Mejía
11	Pollos asados	Piko Riko	3	Bolívar y Sucre
12	Pollos asados	San Pedro	2	Colón y los Andes
13	Restaurant	Punto del Sabor	4	13 abril y Atahualpa
14	Restaurant	Sazón Costeño	4	Atahualpa y 13 de abril
15	Restaurante	El Volante	3	La Paz
16	Restaurante	Los Balcones	4	Montúfar y Colón

Fuente: Catastro Municipal GAD Municipal del cantón Montúfar
Elaborado por: El Autor

De acuerdo al análisis existe solo un local que puede ser considerado como un restaurante que oferta el mismo producto, sin embargo en segmento de mercado al cual está dirigido tiene enfoque popular.

Tabulación de Encuesta dirigida a la Oferta

Pregunta 1. ¿A más del servicio de alimentación qué otros servicios ofrece su restaurante?

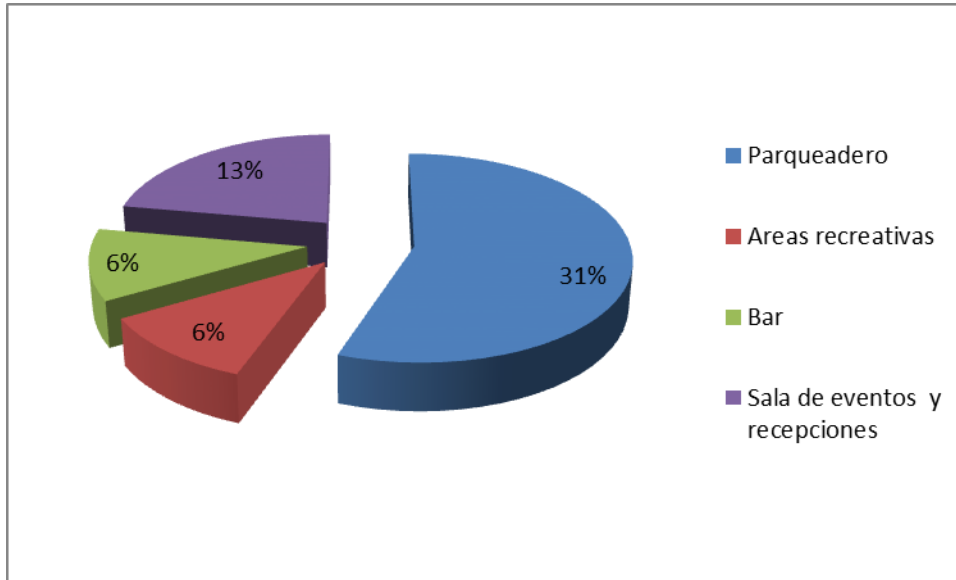


Gráfico 23. Servicios

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

Analizando la oferta de servicios de los locales que brindan el servicio de alimentación muchos de ellos carecen de áreas de parqueadero, siendo este valor representado únicamente por el 31%, un porcentaje relativamente menor ofrece el servicio de áreas recreativas, siendo solo dos restaurantes que brindan este servicio, conjuntamente con el servicio de sala de eventos y recepciones. Por lo cual se hace necesario un establecimiento que oferte un servicio completo para la satisfacción del cliente, pues es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. El servicio es “un valor agregado para el cliente”, y en ese campo el cliente es cada vez más exigente

Pregunta 2. El personal que labora en su restaurante es:

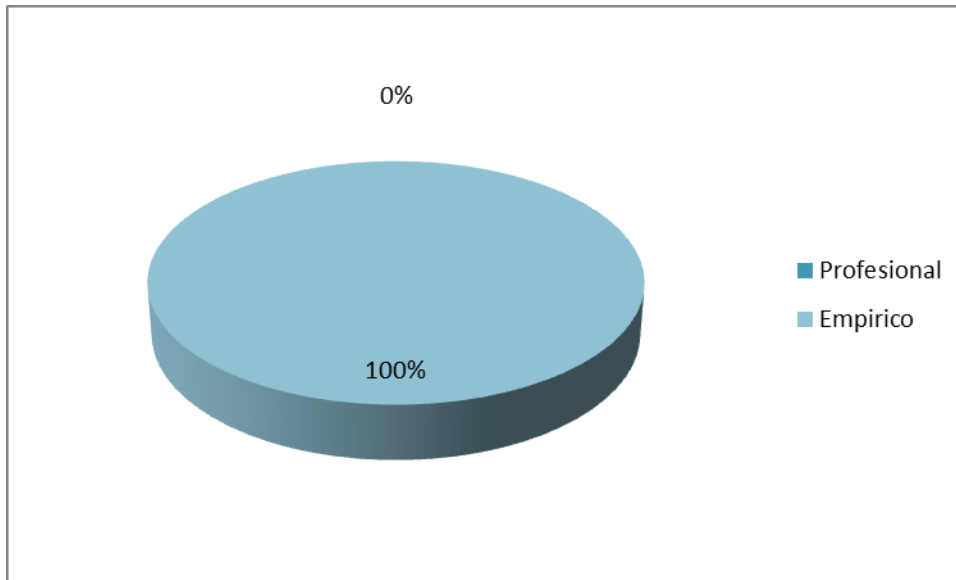


Gráfico 24. Tipo de personal

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

El total de establecimientos de servicios alimenticios en el cantón Montúfar no cuentan con personal profesional en el área de preparación de alimentos por lo que en muchos de los casos se trabaja con personal empírico que carece de conocimientos básicos en la preparación de alimentos, por lo que la oferta gastronómica en el cantón es limitada.

Pregunta 3. ¿El personal ha recibido una capacitación en temas de atención y servicio al cliente?

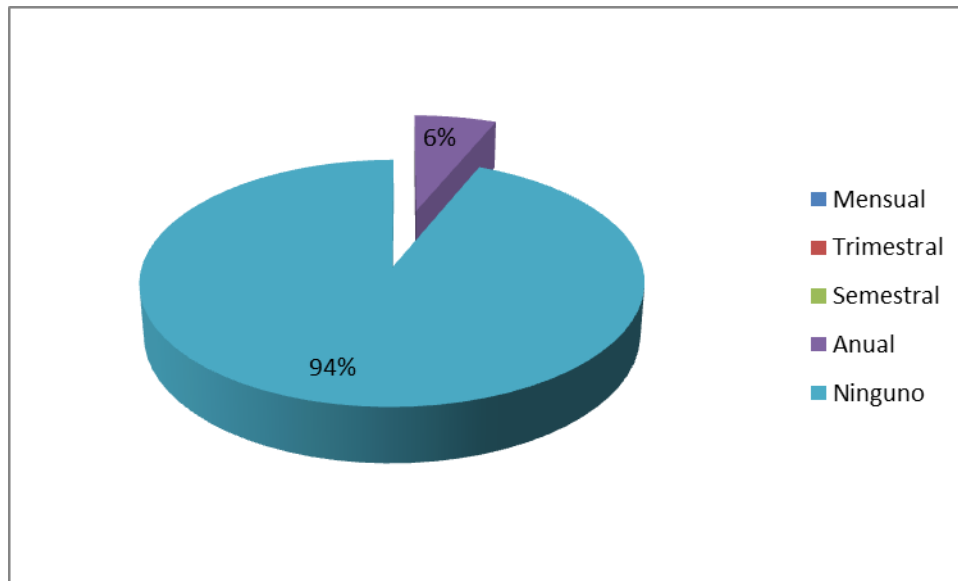


Gráfico 27. Capacitación del personal

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

Las estadísticas muestran que el talento humano del 94% de los establecimientos que ofertan servicios gastronómicos no han recibido ningún tipo de capacitación, únicamente el 6% manifiesta que si han recibido capacitación en atención y servicio al cliente, pues el buen trato al cliente es lo que les permite la fidelización de los mismos y la imagen que proyectan a estos.

Pregunta 4. ¿La infraestructura es adecuada para brindar el servicio de alimentación?

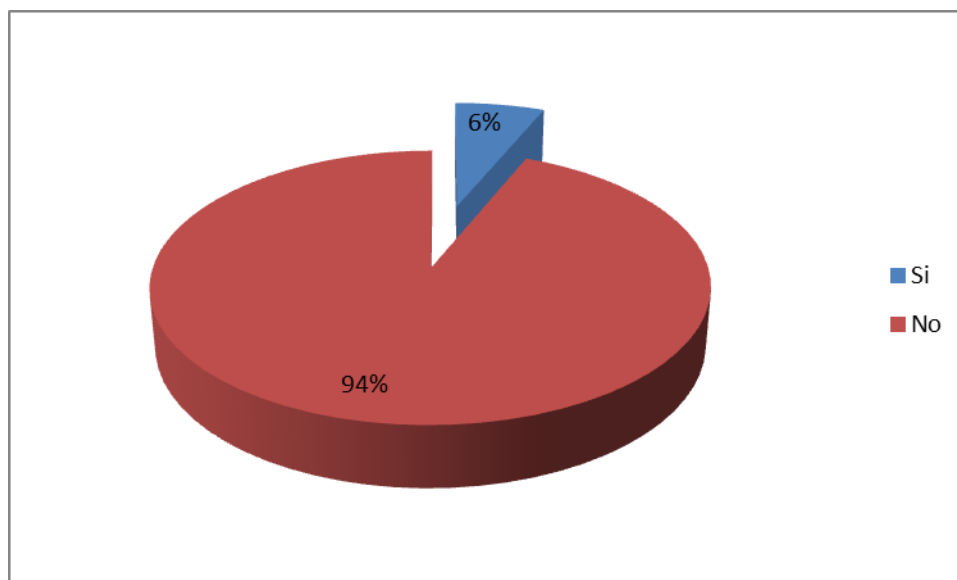


Gráfico 26. Infraestructura adecuada para prestación de servicios

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

La gran mayoría de los establecimientos gastronómicos funcionan en infraestructuras que no están aptas para la prestación de este tipo de servicio, pues son viviendas que han sido modificadas, pero que no presentan áreas funcionales ni ergonómicas para desplegar el trabajo, así como la percepción de comodidad del cliente. Solo el 6% de los establecimientos manifiestan que si presentan una adecuada infraestructura pues su construcción ha sido destinada únicamente para este fin.

Pregunta 5 ¿La oferta gastronómica de su local es?

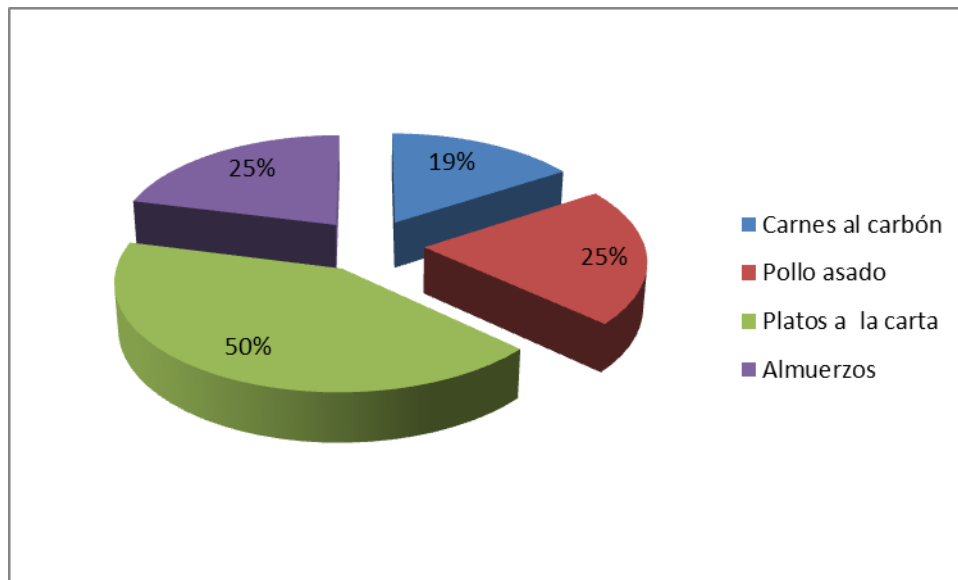


Gráfico 27. Oferta Gastronómica

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

El 50% de los establecimientos gastronómico ofertan platos a la carta, pues son platos específicos que se ofertan en una carta en especial en Chifas, el 25% ofertan pollos asados pues la demanda de este producto es alta, y el 19% de carnes al carbón.

Pregunta 6. ¿Qué capacidad tiene su local?

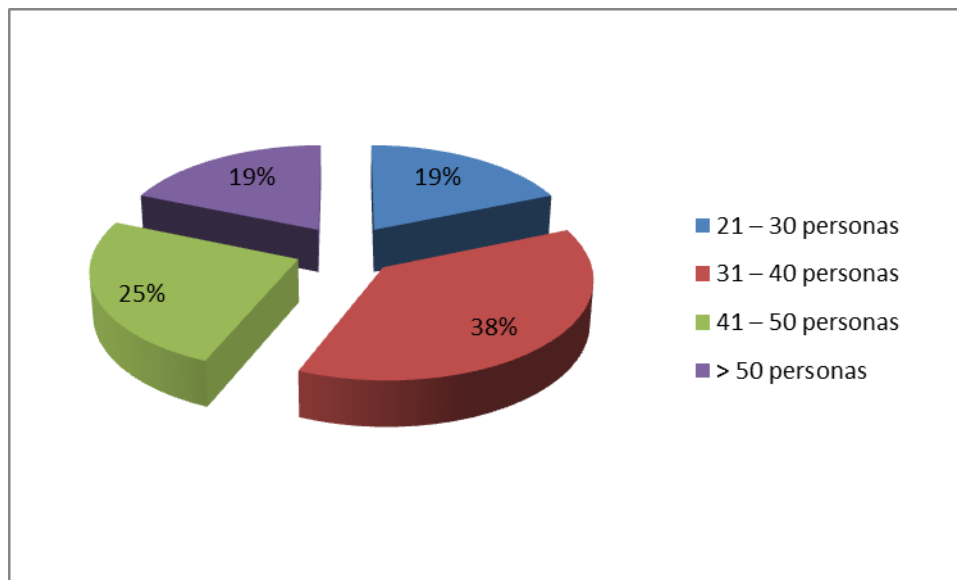


Gráfico 28. Capacidad del local

Fuente: Procesamiento de encuestas
Elaborado por: EL Autor

Análisis

La capacidad de un restaurante se mide por el número de clientes que puedan ingresar cómodamente, según lo observado la mayoría de restaurantes tiene una capacidad entre 31 y 40 personas, debido a que la infraestructura de estos establecimientos es pequeña y en algunos casos no es compatible para el servicio gastronómico.

Para la oferta de los productos del Centro Gastronómico se ha tomado en cuenta dos Alternativas de inversión; la primera responde a una Inversión con instalaciones arrendadas y con financiamiento a través de un préstamo; y la segunda con la construcción de un nuevo local y con financiamiento propio. Obteniéndose los siguientes resultados:

Alternativa 1: Local arrendado, y financiamiento con préstamo

Cuadro 19. Oferta de Productos Alternativa 1

Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Menú 1	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1920
Menú 2	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1680
Menú 3	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1680
Menú 4	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Gaseosa	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Cerveza	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	2304
Total	1192	1192	1192	1192	1192	1192	1192	1192	1192	1192	1192	1192	14304

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

Alternativa 2: Local Propio y financiamiento propio

Cuadro 20. Oferta de Productos Alternativa 2

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Menú 1	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	3648
Menú 2	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	3192
Menú 3	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	3192
Menú 4	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1368
Gaseosa	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11400
Cerveza	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	4378
Total	2265	2265	2265	2265	2265	2265	2265	2265	2265	2265	2265	2265	27178

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

5.7.1.3.1 Proyección de la Oferta

La oferta de servicios de alimentación actual se encuentra dentro de cinco grandes categorías, sin embargo no existe un servicio óptimo para el consumo, debido a que la mayoría de estos establecimientos no presentan una infraestructura adecuada, el personal que atiende no tiene la preparación

básica para la atención al cliente, no existen menús personalizados, en algunos casos las condiciones de trabajo no son adecuadas y no presentan estándares de higiene.

Cuadro 21. Proyección de la Oferta Alternativa 1

Alimentos Y Bebidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menú 1	1920	1934	1948	1962	1977
Menú 2	1680	1692	1705	1717	1730
Menú 3	1680	1692	1705	1717	1730
Menú 4	720	725	731	736	741
Gaseosa	6000	6044	6088	6132	6177
Cerveza	2304	2321	2338	2355	2372
Total	14304	14408	14514	14620	14726

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

Cuadro 22. Proyección de la Oferta Alternativa 2

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menú 1	2880	2901	2922	2944	2965
Menú 2	2520	2538	2557	2576	2594
Menú 3	2520	2538	2557	2576	2594
Menú 4	1080	1088	1096	1104	1112
Gaseosa	9000	9066	9132	9199	9266
Cerveza	3456	3481	3507	3532	3558
Total	21456	21613	21770	21929	22089

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

5.7.1.4 Demanda Potencial a Satisfacer

La demanda actual corresponde a 3860 y la oferta es de 1192 existiendo una demanda insatisfecha de 2668 personas.

Cuadro 23. Demanda Potencial a Satisfacer

Demanda	3860
Oferta	1192
Demanda Potencial a Satisfacer	2668

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

5.7.1.5 Análisis de la Competencia

En la ciudad de San Gabriel, no existe un Restaurante que brinde productos y servicios con la calidad y diversificación que la población demanda, pues los pocos establecimientos que ofertan este servicio no presentan una infraestructura adecuada con una capacidad suficiente para abracar dicha demanda, así como también son locales diseñado para atención a clases populares, por lo que no requieren mayores inversiones. El personal que labora en estos establecimientos no tiene una suficiente capacitación con respecto a protocolo ni etiqueta, y tanto la presentación del local como de sus empleados es incompatible para el servicio que ofrecen.

5.7.1.4 Precios

En cuanto al precio se ha investigado que este es variante y no refleja una alza significativa y progresiva manteniéndose en un mismo valor de uno a dos años, por lo tanto la proyección del precio se la realizo en función al valor que actualmente se están comercializando menús de similares características, considerando un incremento de inflación un valor de 3,01% sobre el valor actual de pago, tomando en cuenta el alza de la materia prima y los costos de producción que implica la elaboración de los menús ofertados. Las proyecciones están en base al redondeo por inflación de acuerdo al mes de Marzo del 2013.

Cuadro 24. Proyección de Precios

Ingresos alimentos y bebidas	Año 1	Año 2	Año 3	año 4	año 5
Menú 1	3,50	3,50	3,67	3,85	4,04
Menú 2	3,50	3,50	3,67	3,85	4,04
Menú 3	3,50	3,50	3,67	3,85	4,04
Menú 4	10,00	10,00	10,49	11,00	11,54
Gaseosa	1,00	1,00	1,05	1,10	1,15
Cerveza	1,30	1,30	1,36	1,43	1,50

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: El Autor

5.8 Localización del Centro Gastronómico

5.8.1. Macrolocalización

El Centro Gastronómico estará ubicado en la región norte del país, en la provincia del Carchi, cantón Montúfar, ciudad de San Gabriel, específicamente en la parroquia urbana González Suárez, esta ubicación estratégica está definida por el flujo vehicular y peatonal que existe en la zona y a la vez porque existe la instalación física requerida para el desarrollo del proyecto, además el sector se beneficia de servicios de comunicación, asistenciales, comerciales y vías de acceso de primer orden lo que facilita la comercialización.

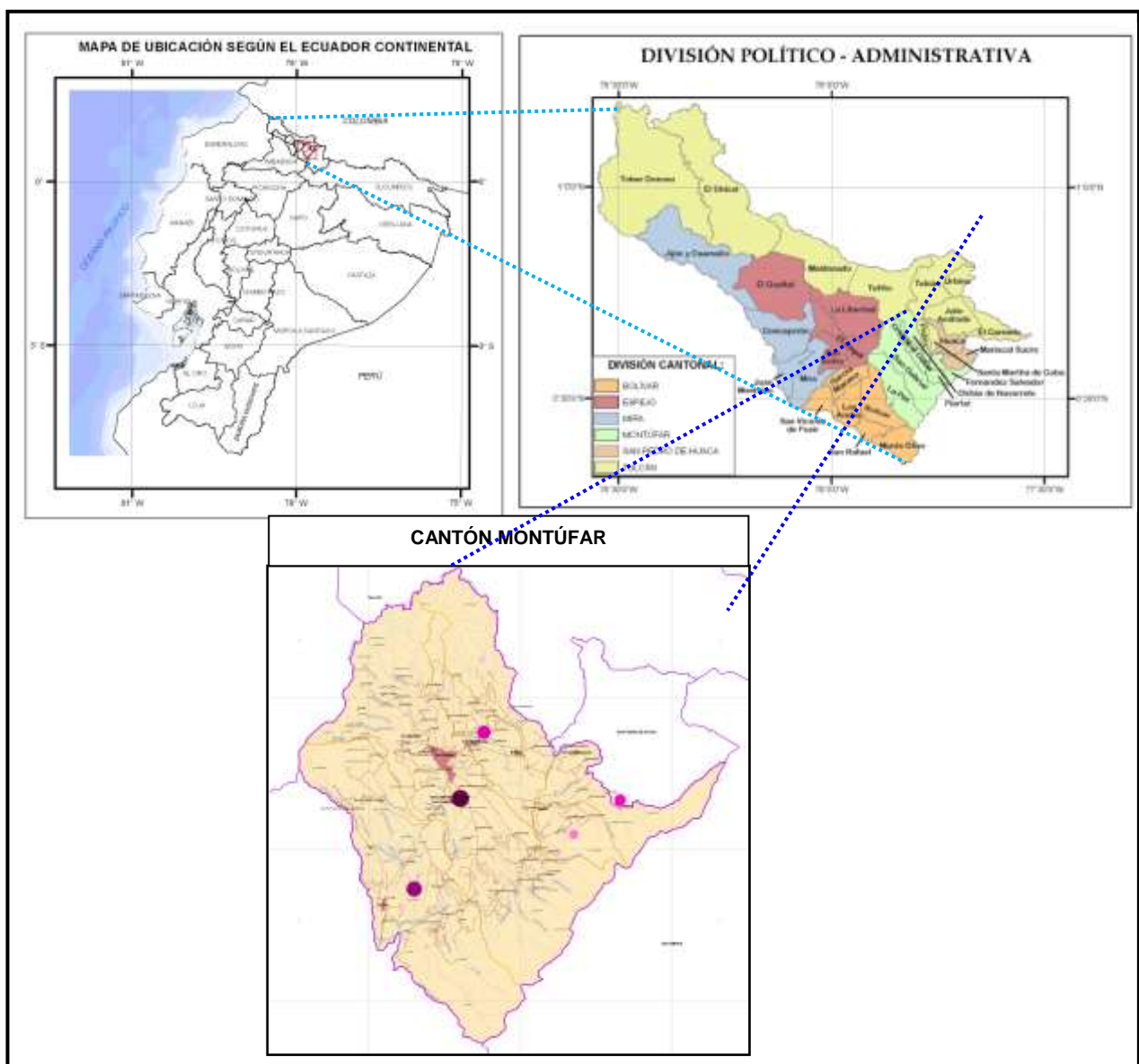


Figura 5. Mapa de Ubicación
Fuente: GAD Municipal de Montúfar
Elaborado por: El Autor

Cuadro 25. Factores Macrolocalización

Factores Macrolocalización	Sitio1	Sitio 2
	Parroquia La Paz	Ciudad de San Gabriel
Transporte	Disponible	Disponible
Mano de Obra	Disponible	Disponible
Materias primas	Menor disponibilidad	Mayor disponibilidad
Energía eléctrica	Abastecimiento Emelnorte.	Abastecimiento Emelnorte.
Combustible	Estación de servicio a 2 minutos	Estación de servicio a 40 minutos
	Abastecimiento por parte del GAD Municipal. Tarifas por m ³	Abastecimiento por parte del GAD Municipal. Tarifas por m ³
	Social: \$0.484	Social: \$0.484
	Doméstico: \$0.779	Doméstico: \$0.779
Agua	Comercial:\$0.885-\$1.215	Comercial:\$0.885-\$1.215
	Industrial: \$1.310-\$2.006	Industrial: \$1.310-\$2.006
	Estatat: \$0.637-\$0.838	Estatat: \$0.637-\$0.838
	Ibarra: 1 hora	Ibarra: 1:30 hora
	San Gabriel: 30 horas	Quito: 3:30 horas
	Quito: 2:45 horas	Tulcán: 1 hora
Mercado	Tulcán: 1:30 horas	
Disponibilidad de Espacios Físicos	Disponibilidad	Disponibilidad
Canales de Distribución	Canal 0	Canal 0
Comunicaciones	Cobertura de servicio telefónico fijo y móvil	Cobertura de servicio telefónico fijo y móvil
	Cobertura de servicio de internet	Cobertura de servicio de internet
Condiciones de vida	Existencia de Servicios básicos, Servicios sociales	Existencia de Servicios básicos, Servicios sociales
Normativa legal	Nacional, y Cantonal	Nacional, y Cantonal
	Temperatura 8-12°C	Temperatura 8-12°C
Clima	Velocidad del Viento: 4.1 km/s	Velocidad del Viento: 4.1 km/s
	Precipitación: 800 1300 m.s.n.m	Precipitación: 800 1300 m.s.n.m
Políticas para prevenir contaminación	Ordenanza de Residuos sólidos	Ordenanza de Residuos sólidos
	Tulas	Tulas
	Control de Contaminación	Control de Contaminación
Disponibilidad de sistemas de apoyo	Si existe	Si existe
Actitud de la comunidad	Satisfactoria	Satisfactoria
Zonas francas		
Parques industriales	No existe	No existe
Condiciones socio culturales	Nivel socioeconómico medio y bajo; Se conserva la cultura, tradición y gastronomía local y provincial	Nivel socioeconómico medio y bajo; Se conserva la cultura, tradición y gastronomía local y provincial

Fuente: Estudio de Campo.2012**Elaborado por:** El Autor

5.8.2 Microlocalización

Los factores tomados en cuenta para la microlocalización son:

Cuadro 26.Factores de Microlocalización. Alternativa 1

FACTORES MICROLOCALIZACIÓN	SITIO1	SITIO 2
	Coliseo	Parque Central González Suárez
Ubicación urbana o rural	Zona rural	Zona rural
Transporte del personal	Flujo vehicular de servicio municipal	Flujo vehicular de servicio municipal
Seguridad		
Costo de terrenos	Área del terreno m ² : 200	Área del terreno m ² : 200
	Área de construcción m ² :200	Área de construcción m ² :200
	Personal requerido: 5	Personal requerido: 5
	Energía requerida Kw: 500 Arriendo	Energía requerida Kw: 500 Arriendo
Cercanía a vías de comunicación	2 minutos	3 minutos
Proximidad a Terminal terrestre	5 minutos Centro de Movilidad Intracantonal	3 minutos Centro de movilidad Intracantonal
Proximidad a áreas comerciales	Zona comercial	Zona comercial
Obras de infraestructura	Disponibles	Disponibles
Ordenanzas y aspectos sanitarios	Ordenanza de establecimientos comerciales; Permiso sanitario	Ordenanza de establecimientos comerciales; Permiso sanitario
Aspectos tributarios	SRI, Impuesto a la Renta, Impuesto funcionamiento de locales	SRI, Impuesto a la Renta, Impuesto funcionamiento de locales
Topografía del suelo	Relieve plano	Relieve plano
Condiciones del suelo	Catastro municipal	Catastro municipal
Aceptación de la comunidad	Alta	Alta

Fuente: Estudio de Campo. 2012

Elaborado por: EL Autor

Cuadro 27.Factores de Microlocalización. Alternativa 2

FACTORES MICROLOCALIZACIÓN	SITIO1	SITIO 2
	El Colorado	Cristóbal Colón
Ubicación urbana o rural	Zona rural	Zona urbana
Transporte del personal	Flujo vehicular de servicio municipal	Flujo vehicular de servicio municipal
Seguridad		
Costo de terrenos	Área del terreno m ² : 500	Área del terreno m ² : 500
	Área de construcción m ² :400	Área de construcción m ² :400
	Personal requerido: 5	Personal requerido: 5
	Energía requerida Kw: 500 Arriendo	Energía requerida Kw: 500 Arriendo

Cercanía a vías de comunicación	2 minutos	3 minutos
Proximidad a Terminal terrestre	10 minutos Centro de Movilidad Intracantonal	5 minutos Centro de movilidad Intracantonal
Proximidad a áreas comerciales	Zona comercial	Zona comercial
Obras de infraestructura	Disponibles	Disponibles
Ordenanzas y aspectos sanitarios	Ordenanza de establecimientos comerciales; Permiso sanitario	Ordenanza de establecimientos comerciales; Permiso sanitario
Aspectos tributarios	SRI, Impuesto a la Renta, Impuesto funcionamiento de locales	SRI, Impuesto a la Renta, Impuesto funcionamiento de locales
Topografía del suelo	Relieve plano	Relieve plano
Condiciones del suelo	Catastro municipal	Catastro municipal
Aceptación de la comunidad	Alta	Alta

Fuente: Estudio de Campo. 2012

Elaborado por: EL Autor



Figura 6. Mapa de Microlocalización

Fuente: Autor
Elaborado por: El Autor

5.8.3 Evaluación de los factores de localización

Se evaluó las alternativas propuestas con la ponderación de los distintos factores de localización. El peso asignado determina el grado de importancia de dicho factor dentro de la elección de la localización.

5.8.3.1 Matriz de factores

Para el diseño de la matriz de factores y la matriz priorizada se consideró las características de los posibles lugares considerados como sectores adecuados para la implantación del proyecto. La escala de calificación es la siguiente:

Cuadro 28. Escala de calificación

Nivel	Valor Numérico
Óptimo	10
Muy Bueno	8-9
Bueno	6-7
Regular	4-5
Pésimo	2-3
No Aconsejable	1

Fuente: Jácome W.2008

Elaborado por: El Autor

Sitio 1: Carrera los Andes e Ibarra frente al Coliseo Vicente Landázuri

Sitio 2: Parque Central González Suárez

Cuadro 29. Ranking de Factores Alternativa 1

FACTORES		PESO	A	NIVEL	PUNTAJE	B	NIVEL	PUNTAJE
Geográficos (5%)								
1	Topografía del suelo	2,5%	10	Óptimo	25	10	Óptimo	25
2	Condiciones del suelo	2,5%	10	Óptimo	25	10	Óptimo	25
Estratégicos (50%)								
3	Calidad y Disponibilidad de mano de obra	5%	9	Muy Bueno	45	9	Muy Bueno	45
4	Ubicación urbana	10%	10	Óptimo	100	10	Óptimo	100
5	Transporte del personal	5%	9	Muy Bueno	45	9	Muy Bueno	45
6	Costo de arriendos	15%	7	Bueno	105	5	Regular	75
7	Seguridad	5%	8	Bueno	40	8	Bueno	40
8	Cercanía a vías de comunicación	10%	9	Muy Bueno	90	9	Muy Bueno	90
Comerciales (10%)								
9	Proximidad a áreas comerciales	5%	9	Muy Bueno	45	9	Muy Bueno	45
10	Proximidad a puertos	5%	7	Bueno	35	7	Bueno	35
Infraestructura y apoyo (10%)								
11	Obras de infraestructura	10%	10	Óptimo	100	8	Muy Bueno	80
Legales (5%)								
12	Ordenanzas y aspectos sanitarios	2,5%	8	Bueno	20	8	Bueno	20
13	Aspectos tributarios	2,5%	9	Muy Bueno	22,5	9	Muy Bueno	22,5
Ambientales (10%)								
14	Políticas para prevenir la contaminación	10%	10	Óptimo	100	10	Óptimo	100
Comunitarios (10%)								
15	Aceptación de la comunidad	10%	8	Muy Bueno	80	7	Bueno	70
Total		100,0%			877,5			817,5

Fuente: Investigación de campo, 2012.

Elaborado por: El Autor

De acuerdo al ranking de ponderación de factores de localización para la Alternativa 1, el sitio seleccionado técnicamente por sus atributos y beneficios es el sitio A, lugar destinado para la implantación del Centro Gastronómico principalmente por sus atributos estratégicos en cuanto a costos de arriendo y disponibilidad de espacio físico para parqueaderos que comúnmente en la ciudad de San Gabriel se carece de estos espacios.

Cuadro 30. Ranking de factores Alternativa 2

FACTORES		PESO	A	NIVEL	PUNTAJE	B	NIVEL	PUNTAJE
Geográficos (5%)								
1	Topografía del suelo	2,5%	10	Óptimo	25	8	Muy Bueno	20
2	Condiciones del suelo	2,5%	10	Óptimo	25	10	Óptimo	25
Estratégicos (50%)								

3	Calidad y Disponibilidad de mano de obra	5%	9	Muy Bueno	45	9	Muy Bueno	45
4	Ubicación urbana o rural	10%	7	Bueno	70	10	Óptimo	100
5	Transporte del personal	5%	9	Muy Bueno	45	8	Muy Bueno	40
6	Costo de terrenos	15%	7	Bueno	105	9	Muy Bueno	135
7	Seguridad	5%	8	Bueno	40	8	Bueno	40
8	Cercanía a vías de comunicación	10%	9	Muy Bueno	90	7	Bueno	70
Comerciales (10%)								
9	Proximidad a áreas comerciales	5%	8	Bueno	40	7	Bueno	35
10	Proximidad a los puertos	5%	8	Bueno	40	7	Bueno	35
Infraestructura y apoyo (10%)								
11	Obras de infraestructura	10%	5	Regular	50	10	Óptimo	100
Legales (5%)								
12	Ordenanzas y aspectos sanitarios	2,5%	8	Bueno	20	8	Bueno	20
13	Aspectos tributarios	2,5%	9	Muy Bueno	22,5	9	Muy Bueno	22,5
Ambientales (10%)								
14	Políticas para prevenir la contaminación	10%	10	Óptimo	100	10	Óptimo	100
Comunitarios (10%)								
15	Aceptación de la comunidad	10%	7	Bueno	70	8	Bueno	80
Total		100%	90		787,5			867,5

Fuente: Investigación de campo, 2012.

Elaborado por: El Autor

5.9 Ingeniería del Proyecto

Los aspectos considerados para el análisis técnico correspondiente a la instalación y funcionamiento del Centro Gastronómico se detallan a continuación.

5.9.1 Producto

La identificación de gustos y preferencias del cliente con respecto al consumo de carnes al carbón permitió la elaboración de un menú, el mismo que está estandarizado de acuerdo a los requerimientos nutricionales.

Entre los principales productos a ser comercializados, se tienen:

Menús

Parrilladas
Mini Parrillada \$ 7.25
Parrillada \$ 10
Parrillada \$ 14,50
Menestras o papa al vapor

Dos carnes

Lomo y Pollo \$ 6,95
Lomo y chuleta \$ 6,95
Pollo y Chuleta \$ 6,95

Grandes

Lomo \$ 5,95
Pollo \$ 5,95
Chuleta \$ 5,95
Pequeños
Lomo \$3.50
Pollo \$3.50
Chuleta \$3.50
Salsa BBQ
Pollo Ahumado BBQ \$5,50
Alitas BBQ \$ 4.90
Costillas de cerdo BBQ \$8.50
Chuleta Ahumada BBQ \$7,50

Especiales

Lomo en salsa de champiñones \$ 6,95
Pollo en salsa de champiñones \$ 6,95
Chuleta en salsa de champiñones \$ 6,95
Trucha \$ 5,00

Hamburguesas al Carbón

Simple \$3,90
Doble \$4,50
De Filete de pollo \$4,50
Papas Fritas con
Chorizo \$3,50
Salchicha \$3,50
Carne \$3,50

Pinchos

Simple \$ 2,95

Mixto \$ 3,95

Sopas

Caldo de gallina \$3,75

5.9.2 Tamaño del Proyecto

La Determinación del Tamaño responde a un análisis interrelacionado de las variables: Dimensión y características del mercado, tecnología del proceso productivo, disponibilidad de insumos y materia prima, localización del proyecto, costos de inversión y de operación, financiamiento del proyecto, determinación de la organización jurídica que requiere el proyecto, capacidad de producción.

La cantidad Demandada proyectada a futuro es quizás el factor condicionante más importante del tamaño, aunque este no necesariamente deberá definirse en función de un crecimiento esperado del Mercado, ya que, el nivel óptimo de operación no siempre será el que se maximice las ventas. Y efectivamente existe una elevada demanda insatisfecha ya que el mercado de materia prima reciclada es amplia el tamaño del centro puede ir adecuándose a mayores requerimientos de operación para enfrentar este Mercado creciente. Para que el tamaño responda no solo a una situación coyuntural de corto plazo, sino que optimice frente al dinamismo de la demanda y la oferta. El tamaño del proyecto está en función de los siguientes aspectos fundamentales:

5.9.2.1 Dimensión y características del mercado

Este Factor está condicionado al Tamaño del mercado consumidor, es decir al número de consumidores o lo que es lo mismo, la Capacidad de Producción del Proyecto debe estar relacionada con la Demanda insatisfecha. El Tamaño propuesto por el Proyecto, se justifica en la medida que la Demanda existente sea superior a dicho Tamaño.

- *Tecnología del proceso productivo:* El equipamiento para el adecuado funcionamiento permite visualizar los espacios del centro Gastronómico considerando aspectos de funcionalidad, flujo de operaciones, y ergonomía que facilite el trabajo y la comodidad de los clientes.
- *Disponibilidad de insumos y materia prima:* Los proveedores de la materia prima para la elaboración de los productos será el mercado local de la ciudad de San Gabriel, que abastecerán fluidamente en cantidad y calidad.
- *Localización del proyecto:* En base al análisis de los factores descritos técnicamente se define como lugar de ubicación el Barrio San José, entre la carrera los Andes e Ibarra, para la Alternativa 1; y la parroquia Cristóbal Colón para la Alternativa 2.
- *Costos de inversión y de operación:*
Precio: El precio de comercialización está basado a los costos de producción de cada uno de los productos y de acuerdo a las características el mercado.
- *Sistemas de Comercialización:* En el presente proyecto el sistema de comercialización de los productos será con canal cero, donde los clientes acudan al local a degustar de cada uno de sus productos.
- *Financiamiento del proyecto:* La implementación del presente proyecto se realizará con la inversión de los migrantes residentes en España como para el retorno voluntario. La primera alternativa contempla que la inversión del proyecto se realizará a través de préstamos y con el arrendamiento del local; mientras que la Alternativa 2 a través de inversión propia del migrante con construcción de la edificación.
- *Determinación de la organización jurídica que requiere el proyecto:* La organización jurídica se realizará en base al cumplimiento de los requisitos de funcionamiento de este tipo de locales.
- *Capacidad de producción:* Se encuentra diseñada en función de la demanda actual del servicio de alimentación, tomando en cuenta la participación en el mercado.
- *Capacidad nominal:* Esta capacidad está definida para la cual está diseñada, siendo así se tiene teóricamente en función de los equipos y de la mano existente.

- *Capacidad Real*: Demanda a ser utilizada por la población con poder adquisitivo y cierto gusto gastronómico local y flotante, siendo aproximadamente de 5437 personas mensuales.
- *Capacidad Efectiva*: Se realizará una atención simultánea para la atención de 40 personas por hora, dando un total de 200 personas diarias con la primera alternativa, y con la segunda alternativa en virtud del aumento de la capacidad se atendería 100 personas en dos horas.

5.9.3 Diagramas Operativos del Proyecto

Estos esquemas permiten analizar la secuencia de procesos de operación del Centro Gastronómico.

5.9.3.1 Diagrama de Bloques

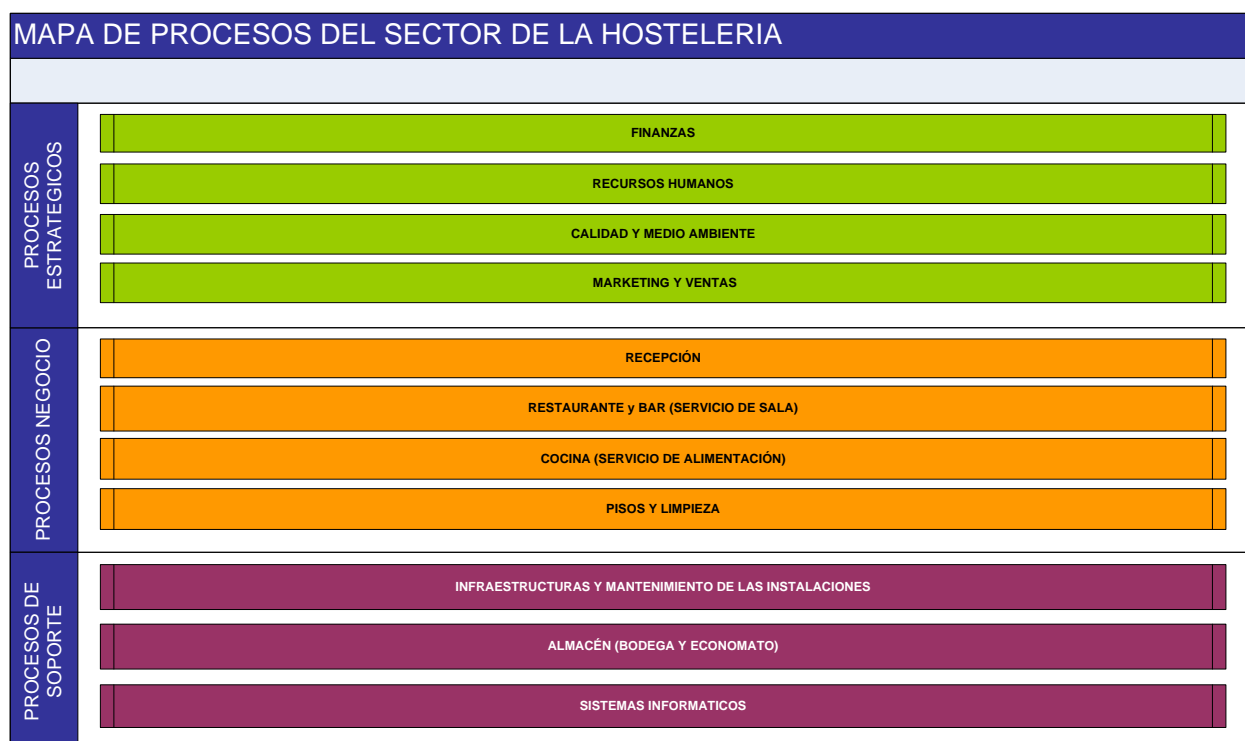















Figura 7. Diagrama de Bloque

Fuente: Autor

Elaborado por: EL Autor

A continuación se detalla el proceso en forma general y secuencial, de tal manera que la simple inspección de los mismos que indican el propósito técnico del proyecto. El proceso productivo del Centro Gastronómico se desarrolla en base a las siguientes etapas. Aquí se detalla las distintas actividades en forma secuencial y con la asignación de tiempos, mismos que permitirán poder controlar su cumplimiento.

Cuadro 31. Flujograma administrativo-productivo

Producción	Administrativo-productivo
 → Almacenamiento	 → Archivo o documentación
 → Inspección	 → Conector izquierdo
 → Operación Simple	 → Conector derecho
 → Demora	 → Inspección
 → Transporte	 → Fin de proceso
 → Operación Doble	 → Inicio o finalización
	 → Decisor

Fuente: Jácome W, 2008

Elaborado por: El Autor

La secuencia de los procesos se detalla a continuación

PROCESO de COCINA

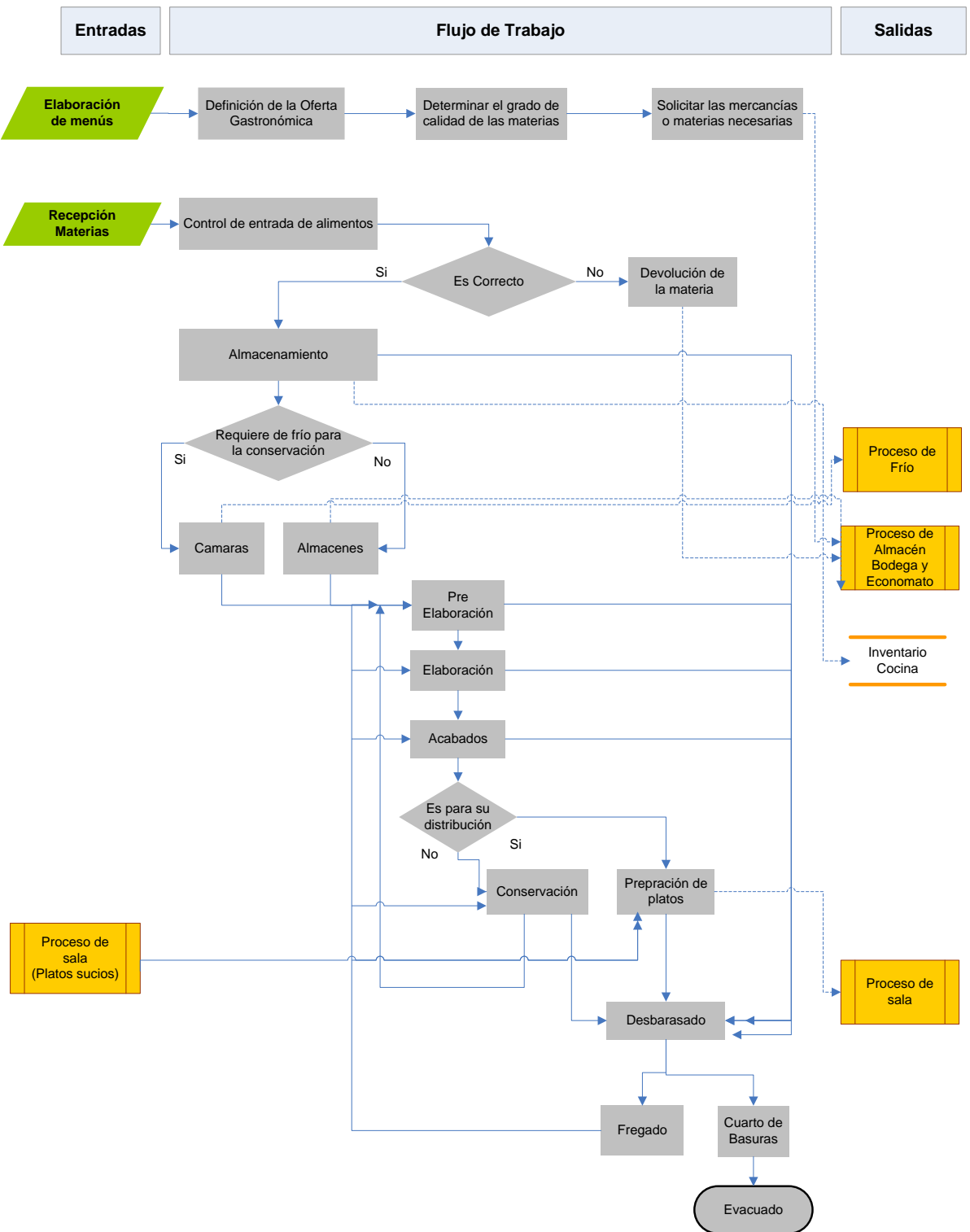


Figura 8.Flugrama del Proceso de Cocina

Elaborado por: El Autor

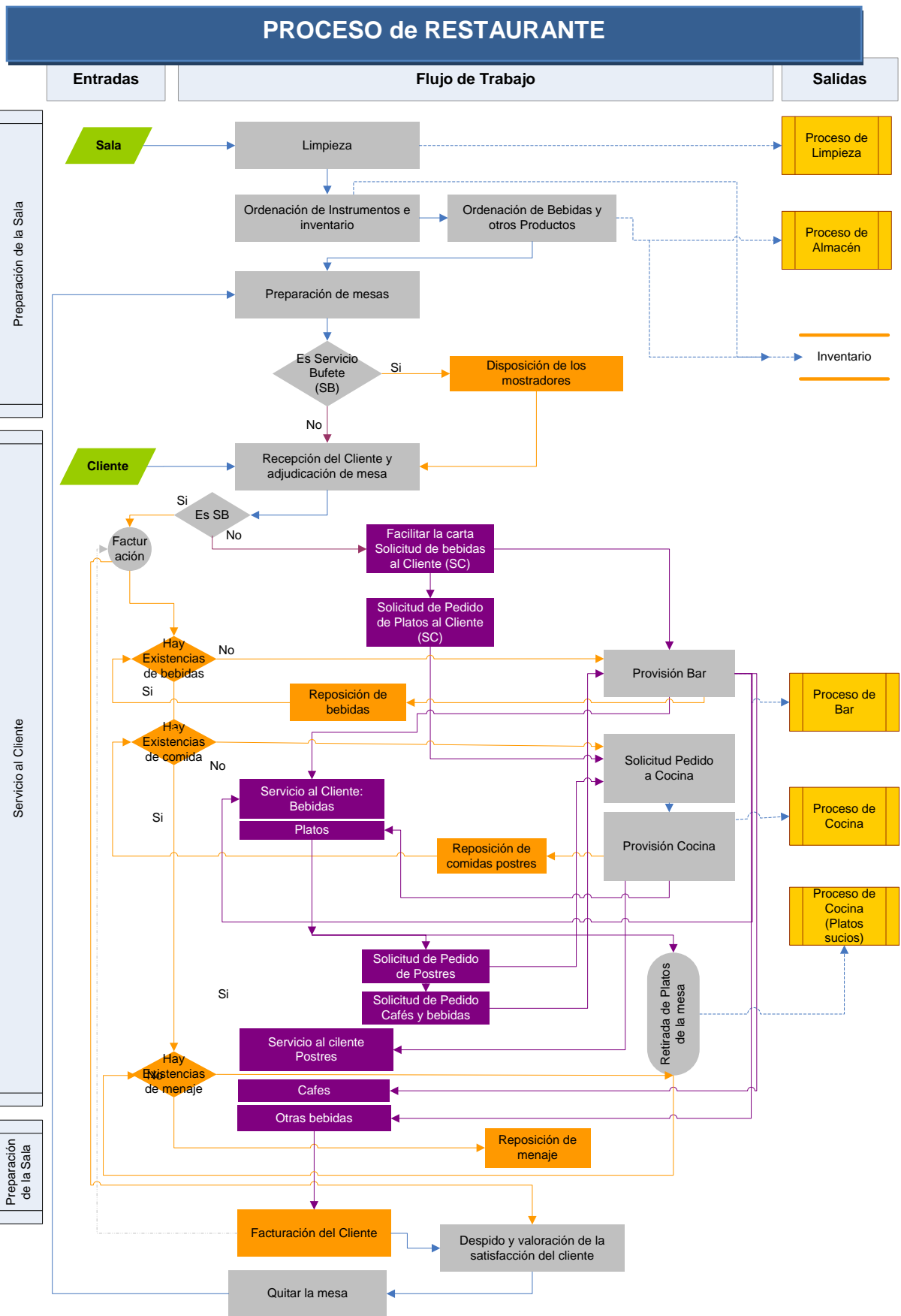


Figura 9.Flugrama del Proceso de Restaurante

Elaborado por: El Autor

PROCESO de RECEPCIÓN

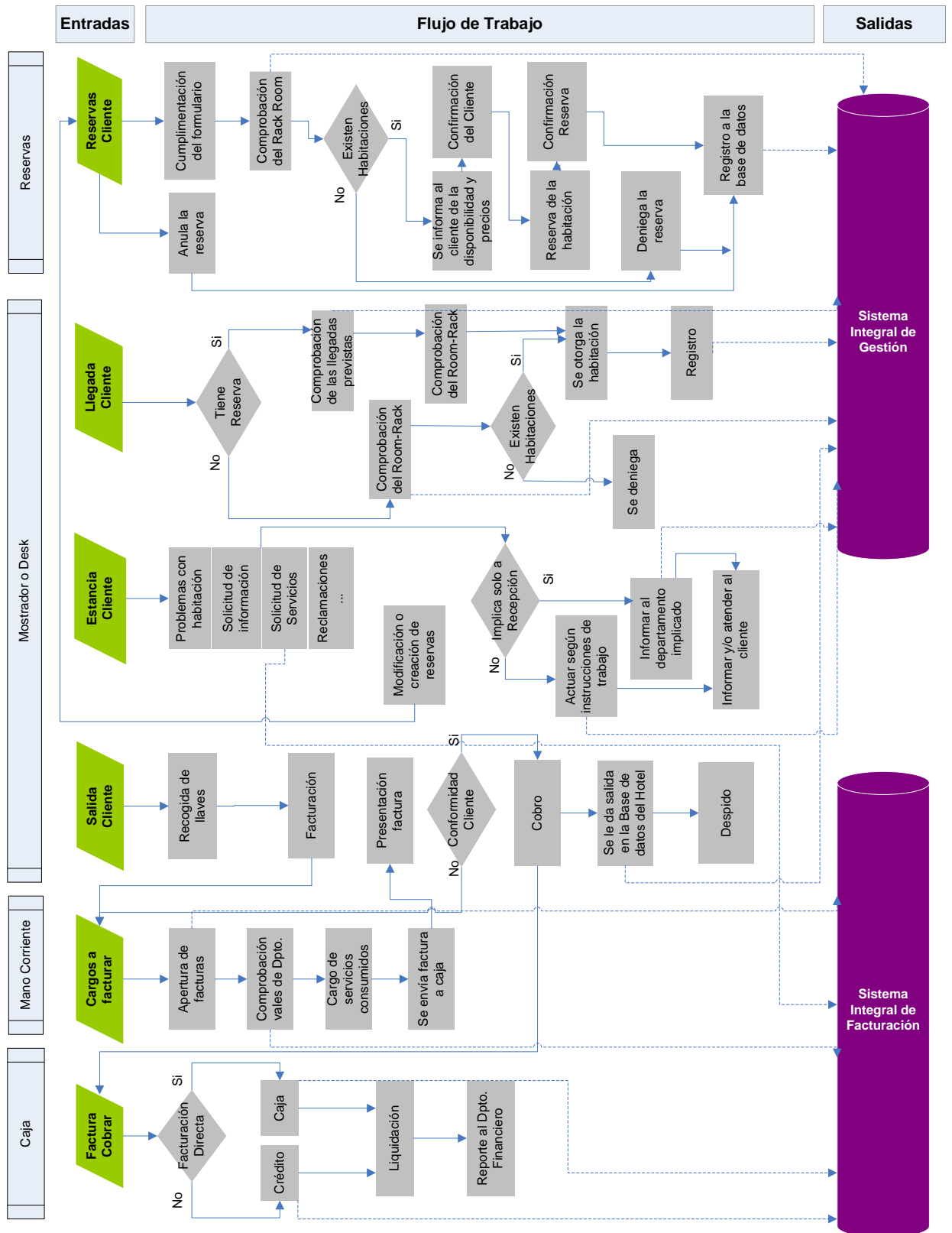


Figura 10. Flugrama del Proceso de Recepción

Elaborado por: El Autor

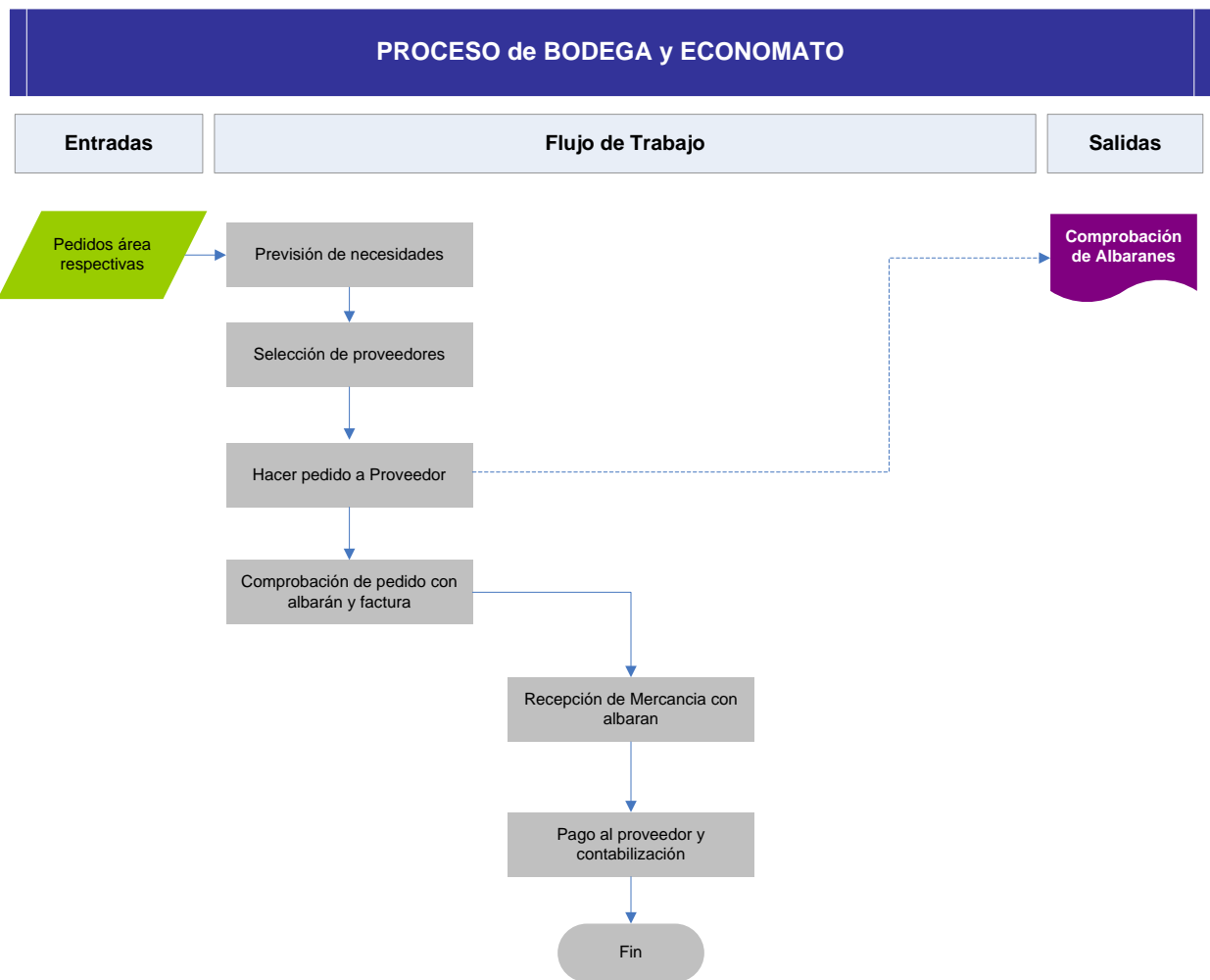


Figura 11.Flugrama del Proceso de Bodega

Elaborado por: El Autor

5.9.3.2 Plantilla de Control de producción

El proceso de preparación de carnes al carbón presenta las siguientes actividades programadas:

Control 32. Control Productivo de Abastecimiento de materia prima e insumos

Nº	SÍMBOLO	ACTIVIDAD	TIEMPO (min)
1		Limpieza del Área	30
2		Requerimiento de materia prima e insumos	5
3		Selección de proveedores	10
4		Hacer pedido a proveedores	30
5		Compras directas	150
6		Comprobación de producto con características y factura	10
7		Recibo y almacenamiento de materia prima e insumos	20
8		Pago proveedores	10
9		Ingresos y egresos en inventario (kardex)	15
10		Limpieza del Área	30

Elaborado por: El Autor

Resumen Operativo:

Operaciones simples:	4
Operaciones dobles:	2
Transporte:	0
Demora:	0
Almacenamiento:	1
Tiempo previsto:	310 minutos

Cuadro 33. Control Productivo de Recepción de cliente y distribución de pedido

Nº	SÍMBOLO	ACTIVIDAD	TIEMPO (min)
1		Limpieza del Área	30
2		Recepción del cliente	3
3		Asignación de mesa	3
4		Explicación servicio y menú	5
5		Toma de la orden y facturación directa	5
6		Pago de factura	2
7		Envío de comanda a cocina	1
8		Servicio de producto a la mesa	15
9		Consumo de producto	30
10		Requerimientos extras del cliente	5
11		Despacho del cliente	2
12		Limpieza del Área	30

Elaborado por: El Autor

Resumen Operativo:

Operaciones simples:	5
----------------------	---

Operaciones dobles: 1
 Transporte: 2
 Demora: 2
 Almacenamiento: 0
 Tiempo previsto: 310 minutos

Cuadro 34. Control Productivo de elaboración de menús

Nº	SÍMBOLO	ACTIVIDAD	TIEMPO (min)
1		Limpieza del Área	30
2		Elaboracion de menús	15
3		Requerimiento de materia prima e insumos	15
4		Recepción y almacenamiento de materia prima e insumos	15
5		Ingreso en inventario de cocina	10
6		Pre elaboración de materia prima (micemplace)	30
7		Recepción de orden mediante comanda	1
8		Elaboración de orden	15
9		Emplatado y despacho de orden	1
10		Limpieza del Área	30

Elaborado por: El Autor

Resumen Operativo:

Operaciones simples: 5
 Operaciones dobles: 3
 Transporte: 0
 Demora: 0
 Almacenamiento: 1
 Tiempo previsto: 162 minutos

5.9.4 Diseño y Distribución de Instalaciones

Una buena distribución proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores. La distribución física del Centro Gastronómico instalará en un local existente de 273.0 m², la distribución física se realizó en base a su distribución por procesos, para lo cual se han considerado aspectos como: tipo de productos a ser comercializados, volumen

de producción, flexibilidad de la posición, asignación de equipo y mano de obra y costos. Para lo cual se requiere contar con las siguientes áreas:

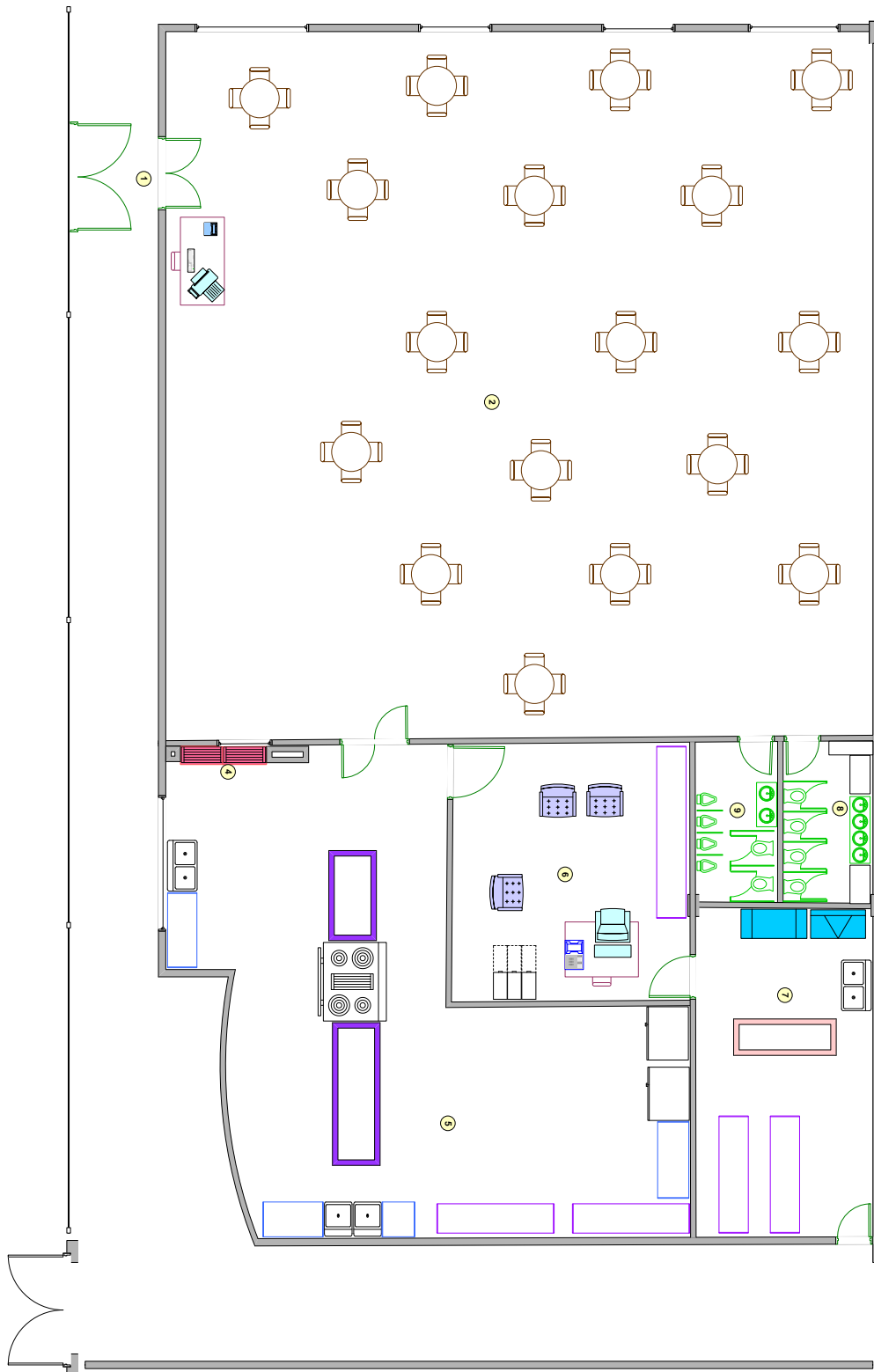


Figura 12. Distribución de Espacios Físicos. Local de Arriendo (Alternativa 1)
Elaborado por: Autor

a) Proceso de Cocina

- **Definir la Oferta Gastronómica:** El jefe de cocina es el responsable de definir las ofertas gastronómicas adecuadas a las necesidades de los clientes y a las capacidades del establecimiento. La oferta gastronómica deberá cambiarse de forma periódica según lo que establezca el establecimiento o, en cualquier caso, la clientela.
- **Determinar el Grado de Calidad de las materias:** Una vez establecida la oferta del menú, el jefe de cocina procede a definir la calidad y la cantidad de las materias primas necesarias a través de las fichas de especificación técnica para los responsables de bodega y economato.
- **Solicitar las mercancías o materias determinadas:** Bodega y economato comprueba las existencias en almacén y realiza las peticiones de compra necesarias para el suministro de la cocina.
- **Control de entrada de alimentos y bebidas:** Una vez realizada la recepción de los alimentos y bebidas, el jefe de cocina y el cocinero procederán a controlar que los alimentos recibidos cumplan con los requisitos de calidad establecidos en las fichas de especificación técnica.
- **Almacenamiento de las materias primas:** Una vez revisados los alimentos el ayudante de cocina, el auxiliar y el encargado de economato procederán al almacenamiento de los alimentos según el procedimiento establecido y las características de los mismos.
- **Preelaboración de los platos:** El ayudante de cocina procederá a la preparación de los alimentos para una posterior cocción.
- **Elaboración de los platos:** El cocinero procederá a la elaboración de los platos coordinando todas las acciones del personal de cocina.
- **Distribución y/o Conservación:** Una vez elaborados los platos y en el caso de ser necesaria su conservación, el cocinero definirá el tipo de

envase y sistema de conservación para que el ayudante de cocina proceda a la acción. Por el contrario, si el plato elaborado es para su distribución, se procederá al acabado y presentación del plato, respondiendo a las necesidades de la sala en tiempos de servicio.

- **Limpieza y aprovisionamiento interno de géneros y utensilios para su utilización posterior:** El auxiliar de cocina, bajo las órdenes del jefe de cocina, es el responsable de la limpieza de todos los utensilios de cocina y la ordenación de éstos para que sean vueltos a utilizar. A su vez, también es el responsable de la limpieza de los utensilios de menaje de la sala.
- **Tratamiento de basuras:** A lo largo del proceso, se debe tener en cuenta el desbarasado de los residuos que se generan a lo largo de toda la actividad. Cada miembro de la cocina deberá dar el tratamiento estimado para su reciclaje y el auxiliar de cocina será el encargado de su evocado en los contenedores que corresponda.

b) Proceso de Centro Gastronómico

- **Limpieza y orden de los instrumentos de trabajo y ropa:** El ayudante de camarero es el responsable de la limpieza y el orden de la sala. Diariamente deberá recolocar todo el instrumento de vajilla, cubertería y proveer del material de “atrezzo” a toda la sala. El jefe de sala será el encargado de supervisar el servicio de lavandería y dar respuesta a las incidencias que pueda haber con el stock del material de menaje y atrezzo.
- **Suministros de material y control de stocks (Mise-en-Place):** El jefe de sala es el encargado de suministrar todas las materias primas que serán necesarias para el servicio de sala del día. Después de haber recibido la hoja de inventario que se le entregará al finalizar el servicio del día, el ayudante de camarero junto con la carta de menú que le facilite el cocinero, deberá estimar el material de suministros de bebida,

comida etc. que serán necesarios y deberá realizar la petición de compra y/o suministros al responsable de bodega y economato.

Una vez recibido el material, el jefe de sala deberá comprobar que el material recibido corresponde con el solicitado y el ayudante de camarero deberá proceder al almacenaje del mismo según las instrucciones de trabajo establecidas, teniendo en cuenta el tipo de material y/o materia y los requisitos del servicio.

- **Preparación del servicio y quitar la mesa:** El jefe de sala es el responsable de la preparación del servicio determinando el montaje de mesas, la disposición de cartas y menús del día y la planificación del servicio y distribución de sectores o rangos. El ayudante de camarero es el responsable de preparar las mesas para el servicio y de retirar la mesa una vez finalizado el servicio. Sólo mediante la supervisión del camarero, el ayudante podrá quitar la mesa durante el servicio. En algunos casos, si el servicio es buffet, el ayudante de camarero es quien retira los platos.
- **Preparación servicio buffet:** El jefe de sala es el encargado de la preparación del servicio buffet, que consiste en la distribución y organización de los aparadores, la decoración y presentación de los platos y en estimar los materiales necesarios para la conservación de los platos. El ayudante de camarero es el responsable bajo las órdenes del jefe de sala o camarero y deberá proceder a la dotación del material para el servicio del cliente.
- **Recepción, facturación y despido al cliente:** Básicamente, el Administrador junto con el jefe de camareros son los responsables de la:
⇒ Recepción del cliente y adjudicación de mesa: dependiendo de la organización de la sala, el camarero, jefe de sala o de sector serán los responsables de atender al cliente cuando llega al Centro Gastronómico en las mesas. En la adjudicación de mesas, se seguirá el procedimiento establecido por el establecimiento, o las directrices marcadas por el jefe de sala y/o gerente de establecimiento. En el caso de disponer de un

sistema de reserva, el Gerente generalmente es el responsable de su gestión.

⇒ Facturación del cliente: El Gerente será el responsable de facilitar la factura y el cobro al cliente cuando al ingreso del establecimiento, siguiendo el procedimiento establecido por el establecimiento. Despido y valoración de la satisfacción del cliente: dependiendo de la organización de la sala, el camarero, jefe de sala o de sector, una vez finalizado el servicio, procederá al despido del cliente, valorando su satisfacción y atendiendo cualquier tipo de reclamación y/o sugerencia que pueda realizar.

En el caso de una reclamación, el Gerente deberá actuar según el procedimiento establecido, atendiendo al cliente con el nivel de excelencia exigido según las circunstancias. En ningún caso, se le debe negar al cliente la posibilidad de realizar una reclamación formal.

Las reclamaciones se pueden dar en cualquier momento del servicio y/o proceso. La manera de proceder en esos casos es llamar al Gerente para que actúe según el procedimiento o las directrices marcadas por el establecimiento.

- **Servicio al cliente:** Entregar las órdenes realizadas por los clientes en sus mesas y colaborar ante cualquier solicitud que requieran los clientes.
- **Servicio de bebidas cafés y copas:** Las bebidas se sirven al principio del servicio, después del pedido, y una vez suministradas por el camarero o ayudante de camarero en la mesa.
- **Retirada de los platos en la mesa:** Se retirarán los platos, vaso u otros utensilios, hasta que los comensales se hayan retirado de la mesa y despedido.

c) Procesos de recepción

- **Organización y planificación de la recepción.** El Gerente junto con el Jefe de Meseros, son los encargados de planificar y organizar las tareas que se llevan a cabo en la recepción por parte de sus subordinados.
- **Reserva de los clientes:** La reserva de los clientes puede realizarla el Gerente, se informará al cliente de la disponibilidad y precios para que, posteriormente, se pueda efectuar la reserva. Si existe conformidad por parte del cliente, se reserva confirma la reserva y queda anotada en el registro de datos del Restaurant.
- **Mostrador: quejas y reclamaciones:** En el procedimiento de quejas y reclamaciones, será el Gerente el encargado de gestionar e intentar solucionar el problema o reclamación del cliente.
- **Atención del cliente a la llegada:** Procedimiento llevado a cabo por el Gerente y entrega de facturas y de pedido.
- **Caja o facturación:** El Gerente es el encargado de facturar o cobrar al cliente antes de su salida. El cobro puede efectuarse en efectivo o a crédito y, en ambos casos, se registrará dicha operación para que exista constancia de los ingresos generados.

d) Previsión de Necesidades

El Gerente y Chef, según requerimientos del área de cocina y restaurante, elaborará unas previsiones del inventario necesario. De una parte, determinará un stock mínimo necesario para el normal funcionamiento del Centro Gastronómico, al que convendrá añadir un stock de seguridad, en previsión de situaciones anormales, y fijará el stock máximo de la mercancía almacenable, sin que ello suponga un deterioro por la tardanza de su consumo ni un incremento de presupuesto.

- **Selección de proveedores:** Se seleccionará a los proveedores en base a los criterios de coste, calidad y facilidades de pago.

- **Hacer pedido al proveedor:** Posteriormente, el encargado procederá a realizar los pedidos al proveedor delimitando las fechas y modos de entrega y pago.
- **Comprobación de pedido con albarán y factura:** Una vez recibido el material, se procede a su comprobación con el albarán y la factura. Si no es correcto, se devuelve el pedido al proveedor y, si es correcto, se envía la mercadería a las áreas a la espera de su aprobación al pedido.
- **Pago al proveedor y contabilización:** Una vez recibida la validación por parte de las áreas correspondientes, se tramitará el pago al proveedor según las condiciones de pago estipuladas en la compra.

5.9.5 Requerimiento de Equipos y Maquinaria

Los equipos y maquinarias que se requieren para el Centro Gastronómico son los siguientes:

Cuadro 35. Equipos de Oficina (Alternativa 1 y 2)

Equipo	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Caja registradora		1	300,0	300,0
Calculadora	De 1200 xp	2	15,0	30,0
Computadora	Pentium IV	1	600,0	600,0
Equipo de sonido	De 600 wats de salida	1	300,0	300,0
Impresora	Lexmark	1	60,0	60,0
Total				1290,0

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

Cuadro 36. Equipos de Cocina (Alternativa 1 y 2)

Equipo	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Soplete		1	80,0	80,0
Cocina	De 4 quemadores fabricada en acero inoxidable	1	900,0	900,0
Balanza	Digital	1	130,0	130,0
Cilindro de	Industrial 75 kg	3	130,0	390,0

gas industrial				
Congelador	De tapa metálica	1	700,0	700,0
Parrilla	Con campana modelo 1,40 x			
asador	0,69 x 1,90	1	1600,0	1600,0
	Waring(U.S.A).Motor ½.			
Licuadaora	HP.Cap.1¼ litros	1	400,0	400,0
Microondas	Sharp (U.S.A) 1000 Wats	1	560,0	560,0
Refrigeradora	(14 pies)	1	1200,0	1200,0
Total				5960,0

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

Cuadro 37. Mobiliario (Alternativa 1)

Equipo	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Barra	De madera envejecidas	1	350,0	350,0
	De madera envejecida y			
Cuadros	fotografías antiguas	5	30,0	150,0
Mesas	De madera envejecidas	15	120,0	1800,0
Bancos	De madera envejecidas	30	60,0	1800,0
Mesón	De trabajo de acero inoxidable	1	280,0	280,0
Archivador	De 8 cajones	1	250,0	250,0
Escritorio	Con múltiples servicios	2	150,0	300,0
Estanterías	De metal con 4 divisiones	4	70,0	280,0
Silla	De oficina	2	40,0	80,0
Legumbreira	L 46.3 cm, A 36.4 cm, H 23.5 cm	6	15,0	90,0
Basureros	Pequeño	3	8,0	24,0
Basureros	Grandes	3	25,0	75,0
Total				5479,0

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

Cuadro 38. Mobiliario (Alternativa 2)

Equipo	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Barra	De madera envejecidas	1	350,0	350,0
	De madera envejecida y			
Cuadros	fotografías antiguas	5	30,0	150,0
Mesas	De madera envejecidas	25	120,0	3000,0
Bancos	De madera envejecidas	50	60,0	3000,0
Mesón	De trabajo de acero inoxidable	1	280,0	280,0
Archivador	De 8 cajones	1	250,0	250,0
Escritorio	Con múltiples servicios	2	150,0	300,0
Estanterías	De metal con 4 divisiones	4	70,0	280,0
Silla	De oficina	2	40,0	80,0
Legumbreira	L 46.3 cm, A 36.4 cm, H 23.5	6	15,0	90,0

	cm			
Basureros	Pequeño	3	8,0	24,0
Basureros	Grandes	3	25,0	75,0
Total				7879,0

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

Cuadro 39. Menage de Cocina (Alternativa 1)

Equipo	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cernidor chino	Grande	1	23,0	23,0
Charol	Antideslizante grande	3	30,0	90,0
Cucharetas	De servicio modelos DPE-15, DPE-11, DPE-13	10	2,0	20,0
Cuchillos profesionales	10", 6", 3" y chaira con funda en lona negra con cinturón.	2	37,0	74,0
Espátula	Grandes para parrilla	3	4,0	12,0
Exprimidor	De limón	3	3,0	9,0
Fuentes ovaladas	Grandes de acero inoxidable	10	12,0	120,0
Juego de ollas	De 24,36,50, 100 litros.	1	380,0	380,0
Juego de ollas	De 10, 18, 20 litros.	1	65,0	65,0
Juego de sartenes	Tipo industrial (3 piezas)	1	141,0	141,0
Juegos de cucharones	(3 piezas)	1	25,0	25,0
Bowl	Acero inoxidable 25 lt	3	50,0	150,0
Juegos de diablos	De (2 piezas)	1	12,0	12,0
Olla de presión	Industrial grande XHT-10 9½" acero	1	310,0	310,0
Pinza	inoxidable	5	5,6	27,9
Tabla de picar alimentos	Antideslizante	4	17,0	68,0
Plato tendido	Blanco	60	2,1	126,0
Ajiceras	Blancas	50	3,0	150,0
Cucharita	De mesa para ajiceras	50	0,6	30,0
Cuchillo	De mesa para parrilladas	60	1,1	66,0
Tenedor	De mesa para parrilladas	60	0,9	54,0
Salero	Tapa acero	20	0,5	10,0
Vaso	Cristal	50	0,9	45,0
Total				2007,9

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

Cuadro 40. Menaje de Cocina (Alternativa 2)

Equipo	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cernidor chino	Grande	1	23,0	23,0
Charol	Antideslizante grande	3	30,0	90,0
Cucharetas	De servicio modelos DPE-15, DPE-11, DPE-13	10	2,0	20,0
Cuchillos profesionales	10", 6", 3" y chaira con funda en lona negra con cinturón.	2	37,0	74,0
Espátula	Grandes para parilla	3	4,0	12,0
Exprimidor	De limón	3	3,0	9,0
Fuentes ovaladas	Grandes de acero inoxidable	10	12,0	120,0
Juego de ollas	De 24,36,50, 100 litros.	1	380,0	380,0
Juego de ollas	De 10, 18, 20 litros.	1	65,0	65,0
Juego de sartenes	Tipo industrial (3 piezas)	1	141,0	141,0
Juegos de cucharones	(3 piezas)	1	25,0	25,0
Bowl	Acero inoxidable 25 lt	3	50,0	150,0
Juegos de diablos	De (2 piezas)	1	12,0	12,0
Olla de presión	Industrial grande XHT-10 9½" acero	1	310,0	310,0
Pinza	inoxidable	5	5,6	27,9
Tabla de picar alimentos	Antideslizante	4	17,0	68,0
Plato tendido	Blanco	100	2,1	210,0
Ajiceras	Blancas	75	3,0	225,0
Cucharita	De mesa para ajiceras	50	0,6	30,0
Cuchillo	De mesa para parrilladas	100	1,1	110,0
Tenedor	De mesa para parrilladas	100	0,9	90,0
Salero	Tapa acero	25	0,5	12,5
Vaso	Vasos	100	0,9	90,0
Total				2294,4

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

5.9.6 Requerimiento de Materia Prima e Insumos

El análisis de este elemento se tomó en cuenta aspectos como materiales productivos e improductivos.

Cuadro 41. Materia Prima (Alternativa 1)

Materia prima	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Ají	640	0,16	29,29
Arroz	530	0,38	100,13

Botón de ternera	110	0,34	37,40
Cebolla	320	0,04	12,50
Cervella	110	0,57	62,35
Chorizo español	110	0,34	37,40
Chuleta	110	0,34	37,40
Chuleta de cerdo	280	1,12	312,71
Tomate	640	0,70	131,70
Filete de pollo	110	1,12	122,85
Fréjol	280	0,12	34,03
Lomo de falda	360	2,65	447,50
Mayonesa	960	1,40	338,12
Fréjol/Lenteja	250	0,12	30,38
Morcilla	110	0,27	29,70
Cebolla	320	0,04	11,73
Papa	640	0,15	21,82
Pollo	320	1,00	319,87
Queso	320	0,07	21,12
Salsa de Tomate	530	0,13	34,98
Tomate riñón	320	0,18	56,19
Total			229,18

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

Cuadro 42. Materia Prima (Alternativa 2)

Materia Prima	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Ají	1824	0,20	79,41
Arroz	1007	0,38	190,26
Botón de ternera	209	0,34	71,06
Cervella	209	0,57	118,46
Chorizo español	209	0,34	71,06
Chuleta	209	0,34	71,06
Chuleta de cerdo	532	1,12	594,14
Tomate	1824	0,88	356,98
Filete de pollo	209	1,12	233,41
Lomo de falda	684	2,65	850,26
Mayonesa	1615	1,26	614,85
Fréjol/Lenteja	1007	0,24	122,38
Morcilla	209	0,27	56,43
Papa	1824	0,18	63,75
Pimienta	0		0,00
Pollo	608	1,00	607,76
Sal	0		0,00
Queso	1824	0,33	134,18
Total			4235,45

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

5.9.7 Requerimiento de Talento Humano

El Centro Gastronómico se identifica como un negocio caracterizado por el servicio brindado por el personal que laborará en dicho establecimiento, así como por la capacitación y calidez de los mismos. Para determinar la cantidad de mano de obra necesaria en el Centro Gastronómico se ha considerado los siguientes criterios:

- Cantidad de material que ingresa diariamente
- Procesos que se van a realizar en el centro Gastronómico.
- Naturaleza de los trabajos auxiliares (limpieza facturación, transporte interno del productos, entre otros).

Cuadro 43. Distribución de mano de Obra

Áreas	N° Trabajadores
Cocina	2
Servicio	2
Administrativo	1
Contabilidad	1
Total	6 personas

Elaborado por: Autor

5.9.8 Estimación de la infraestructura básica:

Para el cálculo de la infraestructura se han tomado en cuenta las dos alternativas planteadas; para la primera como se trata de un local Arrendado es necesario realizar algunas modificaciones; mientras que para la alternativa 2 fue necesario realizar un cálculo estructural para determinar la inversión en este componente.

Cuadro 44. Adecuaciones (Alternativa 1)

Equipo	Detalle	Costo total
Infraestructura	Puertas, baños, fosa	1500,00
Instalaciones	Instalaciones eléctricas, instalaciones hidrosanitarias	500,00
Total		2000,00

Fuente: Cotizaciones

Elaborado por: El Autor

Cuadro 45. Edificación (Alternativa 2)

Rubros	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Replanteo y nivelación	m2	260,00	0,88	228,80
Excavación en suelo normal	m3	80,60	5,65	455,39
Replanteo de h.s. F'c = 140 kg/cm2	m3	5,59	11,58	64,73
Hormigón en plintos f'c = 210 kg/cm2	m4	11,44	134,94	1543,71
Hormigón en columnas f'c = 210 kg/cm2	m5	1,69	190,46	321,88
Hormigón en cadenas f'c = 210 kg/cm2	m3	8,45	173,18	1463,37
Acero de refuerzo	Kg	5005,00	2,14	10710,70
Mampostería ladrillo mambón	m2	416,00	17,33	7209,28
Ventana de hierro con protección	m2	70,20	50,69	3558,44
Hormigón en escaleras f'c = 210 kg/cm2	m3	2,08	205,93	428,33
Puerta tambor de 0.80 m.	U	11,70	90,33	1056,86
Caja de revisión 60x60 cm u 6.00	U	7,80	43,49	339,22
Tubería 200 mm ml 30.00 20.55 616.50	ml	39,00	20,55	801,45
Hormigón en losa f'c = 210 kg/cm2	m3	11,57	201,44	2330,66
Caja térmica de 2 breakers	U	2,60	41,31	107,41
Instalaciones eléctricas luminarias	PTO	31,20	25,11	783,43
Instalaciones eléctricas tomas dobles	PTO	26,00	16,86	438,36
Instalaciones de agua potable pto	PTO	15,60	27,60	430,56
Cubierta de eternit	m2	247,00	9,26	2287,22
Provisión y colocación de tejas de arcilla	m2	247,00	2,80	691,60
Contrapiso h.s. F'c=180 kg/cm2	m2	195,00	19,53	3808,35
Solera de piso y techo 0.15x0.10	ml	169,00	5,13	866,97
Tijeras de madera de 15x15 cm	ml	208,00	8,48	1763,84
Pilar de madera	U	40,30	45,70	1841,71
Inodoro 1.6 gal. Edesa blanco	U	6,00	92,55	555,30
Lavamanos spazzio blanco edesa	U	6,50	34,61	224,97
Tubería pvc 110 mm	ml	26,00	16,13	419,38
Malla electrosoldada	m2	188,50	4,80	904,80
				45636,72

Fuente: Cálculo Estructural

Elaborado por: El Autor

5.9.9 Inversión Fija del Proyecto

La inversión fija para el presente proyecto de creación del Centro Gastronómico, consta de los siguientes activos fijos necesarios para el desarrollo de las actividades tal como se detalla a continuación.

Equipos: Los costos comprenden el equipamiento de equipo que son necesarios para el funcionamiento de este Centro.

Cuadro 46. Inversión Fija (Alternativa 1)

EQUIPO	COSTO TOTAL
Infraestructura	2000,00
Equipos de Cocina	5960,00
Equipos de Oficina	1290,00
Mobiliario	5479,00
Menaje de cocina	2007,90
Total	16736,90

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

Cuadro 47. Inversión Fija (Alternativa 2)

EQUIPO	COSTO TOTAL
Terreno	5000,0
Infraestructura	45636,72
Equipos de Cocina	5960,00
Equipos de Oficina	1290,00
Mobiliario	7879,00
Menaje de cocina	2294,40
Total	68060,12

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

5.9.9.1 Inversión Diferida

Cuadro 48. Inversión Diferida (Alternativa 1 y 2)

Equipo	Detalle	Cantidad	costo unitario	Costo total
	Gastos de Constitución	1	500,00	500,00
	Investigación	1	500,00	500,00
				1000,00

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: El Autor

5.9.9.2 Inversión Total del Proyecto

La inversión fija total que se necesita para la implantación del Centro Gastronómico El Arado es la siguiente.

Cuadro 49. Resumen Inversión (Alternativa 1)

Inversiones	Total
Inversión Fija	
Adecuaciones	2000,00
Equipamiento restaurante	5479,00
Equipos de cocina	5960,00
Equipos de oficina	1290,00
Menaje de cocina	2007,90
Inversión diferida	
Inversión diferida	1000,00
Capital de trabajo	
Arriendo	500,00
Combustible	109,00
Costos indirectos de fabricación	102,00
Cuota inicial	292,26
Insumos de limpieza	31,83
Materia prima	2229,18
Publicidad	30,25
Servicios básicos	49,55
Sueldos y salarios	2324,77
Suministros de oficina	15,83
Total	23421,58

Fuente: Presupuesto Referencial

Elaborado por: El Autor

Cuadro 50. Resumen Inversión (Alternativa 2)

Inversiones	Costo
Inversión Fija	
Terreno	5000,00
Infraestructura	45636,72
Equipos de Cocina	5960,00
Equipos de Oficina	1290,00
Mobiliario	7879,00
Menaje de cocina	2294,40
Inversión Diferida	
Inversión Diferida	1000,00
Capital de Trabajo	
Combustible	109,00
Costos Indirectos de Fabricación	102,00
Materia prima	4235,45
Publicidad	30,25
Salarios	1677,10
Servicios básicos	49,55
Insumos limpieza	31,83
Sueldos	647,67
Suministro de oficina	15,83
Total	75958,80

Fuente: Presupuesto Referencial

Elaborado por: El Autor

5.9.10 Evaluación Económica

De acuerdo al análisis de impactos positivos y negativos que genera la implementación del proyecto se denota la importancia de su ejecución, tanto por su beneficio a las familias de los migrantes y como extensión del beneficio al uso de mano de obra local, generando fuentes de empleo.

Calidad de vida

La calidad de vida conjuga varios factores entre los cuales están la satisfacción de necesidades básicas para la satisfacción de alimentación, vestido, y otras

para los migrantes y sus familias al disponer de una fuente de ingresos segura y rentable.

Precios de eficiencia

La eficiencia se define en base al nivel de cobertura de los beneficios hacia las personas que han sido identificadas que genera el proyecto estableciendo precios justos de acuerdo a la demanda del mercado, que cada día es amplio.

Papel del Gobierno

El rol del Gobierno se aplica a través de las políticas de repatriación voluntaria que está emprendiendo durante los últimos años.

5.9.11 Evaluación Financiera

Es necesario que la información presentada sustente la factibilidad y viabilidad del mismo. Esta información permite proporcionar una herramienta para la toma de decisiones futuras respecto a la inversión y gastos.

5.9.11.1 Destino de la Inversión

La inversión para la implementación del Centro Gastronómico de carnes al carbón se detalla a continuación:

Cuadro 51. Destino de la inversión (Alternativa 1)

Inversión	Valor
Capital de trabajo	5451,60
Inversión diferida	1 000,00
Inversión fija	5960,00
Inversión Total	23220,09

Fuente: Estudio

Elaborado por: El Autor

Cuadro 52. Destino de la inversión (Alternativa 2)

Inversión	Valor
Inversión Fija	68060,12
Inversión Diferida	1000,00
Capital de Trabajo	6898,68
Total	75958,80

Fuente: Estudio

Elaborado por: El Autor

5.9.12. Estructura del Costo de Oportunidad y Cálculo de la Tasa de Redescuento

El Costo de oportunidad de una inversión que corresponde a la erogación inicial del efectivo para comenzar un proyecto, representa el sacrificio de rentabilidad cuando se analizan diferentes alternativas de colocación del dinero en el mercado financiero o en otras opciones. Toda inversión consta de dos partes estructurales básicas: aporte propio y el financiado.

Para el caso de la inversión aplicará la tasa referencial del 6% tomando la tasa de pólizas del Estado y la inversión financiada por parte del Banco con una tasa 11.20% y una tasa de inflación referencial a Marzo del 2013 del 3,01%. Para el cálculo del valor ponderado el porcentaje de cada uno de los capitales se multiplican por la tasa activa y pasiva, según corresponda, su resultado es el valor ponderado de la inversión que el proyecto se requiere.

Cuadro 53. Costo de Oportunidad (Alternativa 1)

Estructura de la Inversión	Valor	Porcentaje	Tasa de Ponderación	Valor Ponderado
Inversión propia	10041,2	43,23	6,0	259,38
Préstamo	13380,4	56,77	11,2	635,82
Total	23421,6	100		895,204

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Cuadro 54. Costo de Oportunidad (Alternativa 2)

Estructura de la Inversión	Valor	Porcentaje	Tasa de Ponderación
Inversión propia	75958,8	100	6,0
Total	75958,8	100	

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

5.9.13 Tasa de rendimiento medio

La tasa de redescuento o llamada también tasa de rendimiento medio, es el valor a aplicarse en la evaluación financiera del proyecto y se obtiene con la siguiente fórmula:

$$TRM = (1 + Ck) (1 + inf) - 1$$

Significado:

TRM= tasa de rendimiento o redescuento

ck= Costo de oportunidad = %

inf= 3,01% (01/Marzo/2013)

$$TRM_{(Alt 1)} = (1 + 0.0895) (1 + 0,301) - 1$$

$$TRM_{(Alt 1)} = 12,23 \%$$

$$TRM_{(Alt 2)} = (1 + 0.06) (1 + 0,301) - 1$$

$$TRM_{(Alt 2)} = 9,19 \%$$

La tasa de redescuento muestra teóricamente que el proyecto generará el 14.27% de rentabilidad como valor mínimo.

5.9.14 Proyecciones de ventas

Cuadro 55. Presupuesto de Ingresos (Alternativa 1)

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menú 1	6720,00	7047,94	7391,88	7752,60	8130,93
Menú 2	5880,00	6166,94	6467,89	6783,52	7114,56
Menú 3	5880,00	6166,94	6467,89	6783,52	7114,56
Menú 4	7200,00	7551,36	7919,87	8306,36	8711,71
Gaseosa	6000,00	6292,80	6599,89	6921,96	7259,76
Cerveza	2995,20	3141,37	3294,66	3455,44	3624,07
Total	34675,20	36367,35	38142,08	40003,41	41955,58

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: El Autor

Cuadro 56. Presupuesto de Ingresos (Alternativa 2)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menú 1	12768,00	13391,08	14044,56	14729,94	15448,76
Menú 2	11172,00	11717,19	12288,99	12888,70	13517,66
Menú 3	11172,00	11717,19	12288,99	12888,70	13517,66
Menú 4	13680,00	14347,58	15047,75	15782,08	16552,24
Gaseosa	11400,00	11956,32	12539,79	13151,73	13793,53
Cerveza	5690,88	5968,59	6259,86	6565,34	6885,73
Total	65882,88	69097,96	72469,95	76006,48	79715,59

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: El Autor

5.9.15 Presupuestos de Costos

Se considera egresos a todos los costos requeridos para la operación del proyecto siendo estos: materia, mano de obra y costos generales de fabricación.

a) Mano de Obra Directa: La mano de obra directa es la fuerza de trabajo que participa directamente en la transformación de los materiales en productos terminados, ya sea que intervenga manualmente o accionando máquinas. La mano de obra directa se calcula con respecto al talento humano que se encuentra de forma directa en la preparación de alimentos.

Cuadro 57. Mano de Obra Directa

Cargo	Sueldo básico mensual	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte patronal	Líquido a recibir anual
Chef	350,00	4200,00	266,00	318,00	510,30	5294,30
Ayudante de cocina	318,00	3816,00	267,00	318,00	463,64	4864,64
Total						10158,94

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

b) Costos Indirectos de Fabricación(CIF)

Comprenden todos los gastos adicionales que se presentan en la preparación de los diferentes menús.

Cuadro 58. Servicios Básicos (Alternativa 1 y 2)

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	P.v.\$	Mensual	Anual
Consumo de energía eléctrica	Kmh	120	0,2	22,80	273,60
Consumo de agua potable	m3	45	0,4	15,75	189,00
Teléfono	Minutos	220	0,1	11,00	132,00
				49,55	594,60

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Cuadro 59. Gastos Publicitarios (Alternativa 1 y 2)

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Spots publicitarios radiales		300,00	128,00
Rótulo	1	50,00	50,00
Banner	2	25,00	50,00
Afiches	100	0,10	10,00
Hojas volantes	2000	0,02	30,00
Tarjetas de presentación	1000	0,02	20,00
Menú Gigantografía	1	75,00	75,00
Total			363,00

Fuente: Proformas

Elaborado por: El Autor

5.9.16 Gastos Financieros

Cuadro 60. Gastos Financieros (Alternativa1)

Gastos Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Interés	1392,22	1142,81	863,99	552,28	203,81	4155,11
Aportes de capital	2114,87	2364,28	2643,11	2954,81	3303,28	13380,36

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

5.9.17 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos que se efectuarán serán el pago del gerente y la contadora

Cuadro 61. Personal Administrativo (Alternativa 1 y 2)

Cargo	Sueldo básico mensual	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte patronal	Líquido a recibir anual
Administrador	500,00	6000,00	500,00	318,00	729,00	7547,00
Contador (sueldo por hora trabajo 3,125)	18,75	318,00				225,00
						7772,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El Autor

Cuadro 62. Suministros de Oficina (Alternativa 1 y 2)

Equipo	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Esferos	Caja	1	5,00	5,00
Tinta de impresora	Cartuchos	4	7,00	28,00
Resma papel		1	6,00	6,00
Cartuchos	Color negro	3	17,00	51,00
Factureros		5	10,00	50,00
Comprobantes de retención		5	10,00	50,00
				190,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El Autor

5.9.18 Presupuesto de Capital de Trabajo

El capital de trabajo constituye básicamente el capital con el que contará el centro Gastronómico para iniciar su actividad comercial, este parámetro se calculó para tres meses, tiempo que corresponde a un tiempo prudencial del cual se espera lograr el posicionamiento del mercado.

Cuadro 63. Capital de Trabajo (Alternativa 1)

Capital de Trabajo	Valor
Arriendo	500,00
Combustible	109,00
Costos indirectos de fabricación	102,00
Cuota inicial	292,26
Insumos de limpieza	31,83
Materia prima	2229,18
Publicidad	30,25
Servicios básicos	49,55
Sueldos y salarios	2324,77

Suministros de oficina	15,83
Total	5684,68

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El Autor

Cuadro 64. Capital de Trabajo (Alternativa 2)

Capital de Trabajo	Valor
Combustible	109,00
Costos Indirectos de Fabricación	102,00
Materia prima	4235,45
Publicidad	30,25
Salarios	1677,10
Servicios básicos	49,55
Insumos limpieza	31,83
Sueldos	647,67
Suministro de oficina	15,83
Total	75958,80

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El Autor

5.9.19 Amortización de la Deuda

Para el funcionamiento del proyecto en la Alternativa 1 se debe contar con una inversión total de \$23421,6 para cubrir el 56,77% de la inversión se financiará a través de crédito en el Banco con una tasa activa del 11,20 % anual como se detalla a continuación.

Cuadro 65. Pago de Deuda (Alternativa 1)

Amortización del Préstamo					
(5 Años)					
Capital	13.380			Pago requerido	292
Tasa interés	11,2%	0,9%		Pago total	17.535
Numero años	5			pago total inter.	
cuotas	60			FACTOR	0,022
Cuota	Principal	Interés	Comisión	Total	Saldo
1	167,37	124,88	0	292,26	13.212,98
2	168,94	123,32	0	292,26	13.044,05
3	170,51	121,74	0	292,26	12.873,53
4	172,10	120,15	0	292,26	12.701,43

5	173,71	118,55	0	292,26	12.527,72
6	175,33	116,93	0	292,26	12.352,39
7	176,97	115,29	0	292,26	12.175,42
8	178,62	113,64	0	292,26	11.996,80
9	180,29	111,97	0	292,26	11.816,51
10	181,97	110,29	0	292,26	11.634,54
11	183,67	108,59	0	292,26	11.450,87
12	185,38	106,87	0	292,26	11.265,49
13	187,11	105,14	0	292,26	11.078,37
14	188,86	103,40	0	292,26	10.889,51
15	190,62	101,64	0	292,26	10.698,89
16	192,40	99,86	0	292,26	10.506,49
17	194,20	98,06	0	292,26	10.312,29
18	196,01	96,25	0	292,26	10.116,28
19	197,84	94,42	0	292,26	9.918,44
20	199,69	92,57	0	292,26	9.718,76
21	201,55	90,71	0	292,26	9.517,21
22	203,43	88,83	0	292,26	9.313,78
23	205,33	86,93	0	292,26	9.108,45
24	207,25	85,01	0	292,26	8.901,20
25	209,18	83,08	0	292,26	8.692,02
26	211,13	81,13	0	292,26	8.480,89
27	213,10	79,15	0	292,26	8.267,79
28	215,09	77,17	0	292,26	8.052,70
29	217,10	75,16	0	292,26	7.835,60
30	219,13	73,13	0	292,26	7.616,47
31	221,17	71,09	0	292,26	7.395,30
32	223,23	69,02	0	292,26	7.172,07
33	225,32	66,94	0	292,26	6.946,75
34	227,42	64,84	0	292,26	6.719,33
35	229,54	62,71	0	292,26	6.489,78
36	231,69	60,57	0	292,26	6.258,10
37	233,85	58,41	0	292,26	6.024,25
38	236,03	56,23	0	292,26	5.788,22
39	238,23	54,02	0	292,26	5.549,98
40	240,46	51,80	0	292,26	5.309,52
41	242,70	49,56	0	292,26	5.066,82
42	244,97	47,29	0	292,26	4.821,85
43	247,25	45,00	0	292,26	4.574,60
44	249,56	42,70	0	292,26	4.325,04
45	251,89	40,37	0	292,26	4.073,15
46	254,24	38,02	0	292,26	3.818,91
47	256,61	35,64	0	292,26	3.562,29
48	259,01	33,25	0	292,26	3.303,28
49	261,43	30,83	0	292,26	3.041,85
50	263,87	28,39	0	292,26	2.777,99
51	266,33	25,93	0	292,26	2.511,66
52	268,82	23,44	0	292,26	2.242,84

53	271,32	20,93	0	292,26	1.971,52
54	273,86	18,40	0	292,26	1.697,66
55	276,41	15,84	0	292,26	1.421,25
56	278,99	13,26	0	292,26	1.142,25
57	281,60	10,66	0	292,26	860,66
58	284,22	8,03	0	292,26	576,43
59	286,88	5,38	0	292,26	289,56
60	289,56	2,70	0	292,26	0,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El Autor

5.9.20 Depreciación

“La depreciación se calcula debido al desgaste natural, al uso o al desuso, por el paso del tiempo los activos fijos pierden su valor; esta disminución del valor del activo es un gasto de operación del negocio y se conoce con el nombre de depreciación” (Jácome, 2008). La depreciación se basa en cálculos aproximados ya que es muy difícil calcular la vida útil del activo, la ley de Régimen Tributario Interno de nuestro país acepta el método de línea recta.

Cuadro 66. Depreciación (Alternativa 1)

Descripción	Costo Total	Vida útil	%	Valor residual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cocina	900,0	5	0,1	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
Congelador	700,0	5	0,1	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
Parrilla asador	1600,0	5	0,1	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0
Refrigeradora	1200,0	5	0,1	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
Computadora	600,0	3	0,2	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
Equipo de sonido	300,0	3	0,2	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
Total				620,0	620,0	620,0	620,0	620,0	620,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El Autor

Cuadro 67. Depreciación (Alternativa 2)

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL	%	VALOR RESIDUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Infraestructura	45636,72	10	0,05	2281,84	2281,84	2281,84	2281,84	2281,84	2281,84	2281,84	2281,84	2281,84	2281,84	2281,84
Cocina	900,0	5	0,1	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Congelador	700,0	5	0,1	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Parrilla asador	1600,0	5	0,1	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Refrigeradora	1200,0	5	0,1	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Computadora	600,0	3	0,2	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Equipo de sonido	300,0	3	0,2	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Total				2901,84	2901,84	2901,84	2901,84	2901,84	2901,84	2901,84	2901,84	2901,84	2901,84	2901,84

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El Autor

5.9.21 Estados Financieros Proformas

a) Estado de Situación Inicial al Año Cero

Cuadro 67. Balance al Año Cero (Alternativa 1)

Balance de Arranque al Año Cero			
Propiedad de la empresa		Obligaciones de corto Plazo	
Capital de Trabajo	5684,68	Obligaciones de largo plazo	13.380,36
Inversión diferida	1000,00		
Inversión Fija	16736,90		
		Capital Contable	
		Aporte propio	10.041,22
Total	23421,58		
		Total Obligaciones de corto plazo y Patrimonio	23.421,58

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Cuadro 68. Balance al Año Cero (Alternativa 2)

BALANCE DE ARRANQUE AL AÑO CERO			
Propiedad de la empresa		Obligaciones de corto Plazo	
Capital de Trabajo	6898,68	Obligaciones de largo plazo	0,00
Inversión diferida	1000,00		
Inversión Fija	68060,12		
		Capital contable	
		Aporte propio	75.958,80
Total	75958,80		
		Total Obligaciones de corto plazo y Patrimonio	75.958,80

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

b) Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuadro 69. Estado de Pérdidas y Ganancias (Alternativa 1)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menú 1	6720,00	7047,94	7391,88	7752,60	8130,93
Menú 2	5880,00	6166,94	6467,89	6783,52	7114,56
Menú 3	5880,00	6166,94	6467,89	6783,52	7114,56
Menú 4	7200,00	7551,36	7919,87	8306,36	8711,71
Gaseosa	6000,00	6292,80	6599,89	6921,96	7259,76

Cerveza	2995,20	3141,37	3294,66	3455,44	3624,07
Total Ingresos	34675,20	36367,35	38142,08	40003,41	41955,58
(-) Costos de elaboración					
Materia Prima	26750,18	28055,59	29424,71	30860,63	32366,63
Salarios obreros	19891,23	20861,92	21879,99	22947,73	24067,58
Costos indirectos	1224,00	1283,73	1346,38	1412,08	1480,99
Costos indirectos de fabricación	1308,00	1371,83	1438,78	1508,99	1582,63
Total costos	22423,23	23517,49	24665,14	25868,80	27131,20
Utilidad Bruta proyectada	12251,97	12849,86	13476,94	14134,61	14824,38
(-) Gastos					
Sueldos	7772,00	8151,27	8549,06	8966,25	9403,80
Arriendo	6000,00	6292,80	6599,89	6921,96	7259,76
Servicios básicos	594,60	623,62	654,05	685,97	719,44
Insumos de limpieza	382,00	400,64	420,19	440,70	462,20
Suministros	190,00	199,27	209,00	219,20	229,89
Publicidad	363,00	380,71	399,29	418,78	439,22
Depreciación	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00
Imprevistos	1733,76	1818,37	1907,10	2000,17	2097,78
Total de Gastos	2716,76	2819,08	2926,40	3038,95	3156,99
Utilidad operativa proyectada	9535,21	10030,78	10550,54	11095,66	11667,39
(-) Gastos financieros	1392,22	1142,81	863,99	552,28	203,81
Utilidad Antes de Obligaciones (-15%) Participación Trabajadores	8142,99	8887,97	9686,55	10543,38	11463,58
Utilidad antes de impuesto a la renta	6921,54	7554,78	8233,57	8961,88	9744,04
(-) Impuesto a la Renta (25%)	1730,38	1888,69	2058,39	2240,47	2436,01
Utilidad Neta Proyectada	5191,15	5666,08	6175,18	6721,41	7308,03

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Cuadro 70. Estado de Pérdidas y Ganancias (Alternativa 2)

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MENU 1	12768,00	13391,08	14044,56	14729,94	15448,76
MENU 2	11172,00	11717,19	12288,99	12888,70	13517,66
MENU 3	11172,00	11717,19	12288,99	12888,70	13517,66

MENU 4	13680,00	14347,58	15047,75	15782,08	16552,24
GASEOSA	11400,00	11956,32	12539,79	13151,73	13793,53
CERVEZA	5690,88	5968,59	6259,86	6565,34	6885,73
Total Ingresos	65882,88	69097,96	72469,95	76006,48	79715,59
(-) Costos de elaboración					
Materia Prima	50825,35	53305,63	55906,94	58635,20	61496,60
Salarios obreros	20125,23	21107,34	22137,38	23217,69	24350,71
Costos indirectos	1224,00	1283,73	1346,38	1412,08	1480,99
Costos indirectos de fabricación	1308,00	1371,83	1438,78	1508,99	1582,63
Total costos	22657,23	23762,90	24922,53	26138,75	27414,33
Utilidad Bruta proyectada	43225,65	45335,06	47547,41	49867,72	52301,27
(-) Gastos					
Sueldos	7772,00	8151,27	8549,06	8966,25	9403,80
Servicios básicos	594,60	623,62	654,05	685,97	719,44
Insumos de limpieza	382,00	400,64	420,19	440,70	462,20
Suministros	190,00	199,27	209,00	219,20	229,89
Publicidad	363,00	380,71	399,29	418,78	439,22
Depreciación	2901,84	2901,84	2901,84	2901,84	2901,84
Imprevistos	3294,144	3454,89823	3623,49726	3800,32393	3985,77973
Total de Gastos	6558,98	6737,44863	6924,62652	7120,9387	7326,83091
Utilidad operativa proyectada	36666,67	38597,61	40622,78	42746,79	44974,44
Utilidad Antes de Obligaciones	36666,67	38597,61	40622,78	42746,79	44974,44
(-15%) participación Trabajadores	5500,00	5789,64	6093,42	6412,02	6746,17
Utilidad antes de impuesto a la renta	31166,67	32807,97	34529,37	36334,77	38228,27
(-) Impuesto a la Renta (25%)	7791,66695	8201,99234	8632,3416	9083,69191	9557,06812
UTILIDAD NETA PROYECTADA	23375,00	24605,98	25897,02	27251,08	28671,20

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El Autor

5.9.22 Flujos de Caja

El flujo de caja refleja las entradas y salidas de efectivo, derivadas de ingresos (Ingresos Proyectados) y egresos de efectivo (Proyección de Gastos), constituye en circulante que tiene la empresa para seguir operando.

Cuadro 71. Flujo de Caja (Alternativa 1)

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-23421,58					
Ingresos						
Utilidad Neta proyectada		5191,15	5666,08	6175,18	6721,41	7308,03
(+) Depreciación		620,00	6484,52	6484,52	6484,52	6484,52
Valor de salvamento						7637,40
Total de ingresos		5811,15	12150,60	12659,70	13205,93	21429,95
Egresos						
Pago de la Deuda		2114,87	2364,28	2643,11	2954,81	3303,28
Diferido		333,33	333,33	333,33		
Total Egresos		2448,21	2697,62	2976,44	2954,81	3303,28
Flujo Neto	-23421,58	3362,95	9452,99	9683,26	10251,11	18126,67

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Cuadro 72. Flujo de Caja (Alternativa 2)

DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-75958,802					
Ingresos						
Utilidad Neta proyectada		23375,001	24605,977	25897,025	27251,076	28671,204
(+) Depreciación		2901,836	6484,520	6484,520	6484,520	6484,520
Valor de salvamento						9077,400
Total de ingresos		26276,837	31090,497	32381,545	33735,596	44233,124
Egresos						
Diferido		333,333	333,333	333,333		
Total Egresos		333,333	333,333	333,333	0,000	0,000
Flujo Neto	-75958,802	25943,504	30757,164	32048,211	33735,596	44233,124

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

5.9.23 Evaluadores Financieros

La evaluación de proyectos es una técnica que permite disminuir el riesgo de la inversión, por tal razón es indispensable conocer la tasa y valores que despliegan los evaluadores financieros.

a) Valor Presente Neto (VAN)

Este indicador representa la rentabilidad en términos de dinero con poder adquisitivo presente y permite si es o no pertinente la inversión en el horizonte de la misma.

$$VAN = \langle \text{Inversión} \rangle + \sum FC / (1+i)^n$$

Simbología

FC = Flujo de caja proyectados

i = Tasa de Redescuento (12,23%)

n = Tiempo u horizonte de vida útil del proyecto o inversión

Alternativa 1:

$$VAN = \$33.993,67$$

Alternativa 2:

$$VAN = \$ 50447,32$$

b) Tasa Interna de Retorno

Es la rentabilidad que devuelve la inversión durante la vida útil, tomando en cuenta los flujos de cajas proyectados o el momento en el que el VAN = 0.

$$TIR = \frac{Ti + Ti (VAN(+)-VAN(-))}{Ts-Ti}$$

Ti= Tasa inferior de redescuento

Ts= Tasa superior de redescuento

VAN= Valor Positivo

VAN= Valor Negativo

Alternativa 1:

$$TIR = 26\%$$

Alternativa 2:

$$TIR = 30\%$$

c) Tiempo de recuperación de la inversión

Este elemento de evaluación económica financiera, permite conocer en qué tiempo se recupera la inversión, tomando en cuenta el comportamiento de los flujos de caja proyectados, es un indicador bastante significativo, siempre y cuando exista certidumbre en los pronosticados, lo cual en la realidad no es muy cierto porque las condiciones económicas fluctúan o cambiantes.

$$\text{Recuperación de la Inversión} = \text{Inversión} - \sum \text{FN1+FN2+FN3+FN4+FN5+FN6}$$

$$\text{Recuperación de la Inversión} = 141949,8 - 133303,1$$

Alternativa 1:

Recuperación de la Inversión = 3,12 años

Alternativa 2:

Recuperación de la Inversión = 3,35 años

d) Tasa de Beneficio Costo

Es la relación de los flujos de efectivos positivos con los flujos de efectivos negativos. Mismos que sirven para juzgar como retornan los ingresos en función de los egresos.

Si B/C es mayor que uno, tenemos un adecuado retorno

Si B/C es menor que uno, no hay un adecuado retorno por tanto no es atractiva la inversión.

Si B/C es igual a uno, significa indiferencia tampoco es aceptable por que equivale año haber hecho nada.

Fórmula:

$$B/C = \frac{\sum \text{Ingreso}}{(1+i)^n}$$

$$\frac{\sum \text{Egresos}}{(1+i)^n}$$

$$B/C = \frac{(\text{Ingresos deflactados})}{(\text{Egresos Deflactados})}$$

Alternativa 1:

$$B/C = \frac{44140,12}{23421,58}$$

$$B/C = 1,88$$

Esto significa que por cada dólar de egreso se recibe un valor de Un dólar con ochenta y ocho centavos de ingreso.

Alternativa 2:

$$B/C = \frac{130787,55}{75958,80}$$

$$B/C = 1,68$$

Esto significa que por cada dólar de egreso se recibe el valor de Un dólar con sesenta y ocho centavos de ingreso.

Sin embargo la alternativa número dos es las más rentable, porque el tiempo de recuperación de la inversión es menor y mayores son las utilidades que genera la inversión.

5.9.24 Punto de Equilibrio

Para determinar el nivel de ventas donde los ingresos se igualan a los costos totales, aplicando las siguientes fórmulas:

$$PE = \frac{\text{Inversión Fija} + \text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable}}$$

Alternativa 1:

$$PE = \frac{19453,66}{2,03}$$

2,03

PE= 9591,19 en promedio anual

Por lo que para la alternativa 1 debería venderse 33 menús diarios promedio.

Alternativa 2:

$$PE = \frac{68060,12}{2,03}$$

2,03

PE= 36729,285 en promedio anual

Por lo que para la alternativa 1 debería venderse 128 menús diarios promedio.

5.10 Diseño Administrativo

5.10.1 Denominación de la Empresa

Centro Gastronómico El Arado



Figura 7. Logotipo

Elaborado por: El Autor

El logotipo está estructurado por componentes simbólicos que representan elementos de la naturaleza del producto enfocado a la venta de carne al grill. La perspectiva de este determina la forma de un herraje de hacienda que son los distintivos de nuestra cultura agraria, apoyándose en el valor de la fuerza física de la yunta de bueyes de arado del cual nace el nombre específico del Centro Gastronómico “El Arado”.

La letra utilizada es de tipo Arial Bold, determinada por la forma del isotipo que representa la forma de un toro, con sus astas configurando el concepto de un animal fuerte, el fondo de estas letras están enmarcadas en textura de madera que constituirá el elemento principal en la ambientación del Centro Gastronómico. El fondo del óvalo está diseñado con colores vivos que destacan los animales graficados. La parte posterior es una tabla que representa un elemento en el cual se sirven los cortes de carne, la cual lleva los nombres de la actividad a realizarse en el Centro Gastronómico y el estilo del mismo.

5.10.2 Plan Estratégico Administrativo

5.10.2.1 Misión

Centro Gastronómico “El Arado” produce y comercializa productos variados de alimentación y servicios con estándares de calidad utilizando tecnología de punta con el fin de satisfacer las expectativas y exigencias de nuestros clientes con las premisas de optimizar el servicio en beneficio del cliente.

5.10.2.2 Visión

En los próximos cinco años el Centro Gastronómico El Arado liderará los servicios gastronómicos en el cantón Montufar.

5.10.3 Objetivos

Objetivo General

Ofrecer productos de calidad a los clientes, preparando los mejores platos de carnes en base a carneas a la parrilla, satisfaciendo la demanda local con servicio eficiente, sistemático y rápido y a menor costo para ser competitivo.

Objetivos Específicos

1. Hacer del Centro Gastronómico un lugar donde el cliente pueda disfrutar de una excelente estancia con sus familiares y amigos sin perder la oportunidad de probar la mejor sazón en carnes a la parrilla.
2. Complacer al cliente en todos sus pedidos, satisfaciendo en lo mayormente posible sus necesidades.
3. Diseñar un Centro Gastronómico con un ambiente rústico, acogedor, amplio y funcional ubicado en un sector estratégico equipado con implementos de

punta, ergonómicos y de calidad que brinden comodidad al cliente y que faciliten el trabajo dentro del mismo.

4. Promover y ampliar el concepto del Centro Gastronómico “El Arado” como un destino único en carnes a la parrilla en la ciudad de San Gabriel.
5. Alcanzar niveles de calidad en los procesos administrativos internos para mejorar la productividad y competitividad dentro del mercado
6. Logrará la fidelización de los clientes para tener una imagen corporativa adecuadamente posicionada en el mercado.

5.10.4 Políticas del Centro Gastronómico “EL Arado”

5.10.4.1 Administrativa

1. Se realizará un mantenimiento permanente para proteger la buen nombre y la calidad del servicio ofertado.
2. Todo el personal deberá estar apropiadamente uniformado de acuerdo al área de trabajo.
3. Todos los empleados deberán respetar el horario de entrada y salida en caso contrario serán llamados la atención de diferentes formas.
4. El centro no venderá bebida alcohólica porque es un centro de alimentos
5. Se actualizara los inventarios cada tres meses mediante una revisión física.
6. El Centro Gastronómico El Arado trabajará cumpliendo toda la normativa legal tributaria.
7. Se aplicará todo lo establecido en el código laboral vigente.
8. Será amigable con el ambiente tratando de mitigar la contaminación al máximo.

5.10.5 Valores Institucionales

- a. Responsabilidad: Es la obligación moral que cada trabajador debe tener para realizar todas las tareas a él asignadas o para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.
- b. Respeto: Debe existir respeto, consideración entre todo el personal que labora en la institución.
- c. Solidaridad: Deberá existir ayuda mutua entre todos los miembros que conforman la empresa de manera desinteresada.
- d. Honradez: La empresa siempre brindará los servicios y productos que se ha ofrecido al cliente para que el cliente se encuentre satisfecho, de la misma manera deberá existir la honradez con respecto de la empresa a sus empleados y viceversa.
- e. Transparencia
- f. Superación: De los obstáculos y dificultades que se presenten se buscará alternativas y sugerencias en el servicio y en la materia prima que conducirá a un mejoramiento para el beneficio del cliente y progreso de la empresa.
- g. Fidelidad: Constante fidelidad de los empleados a los deberes, obligaciones y secretos institucionales.
- h. Credibilidad: Ser una empresa que ofrezca confianza a los clientes tanto en sus productos como en el servicio por no ofrecer carácter alguno de falsedad

5.10.6 Plan Estratégico de Mercadeo

Para desarrollar la capacidad de organizar el futuro de la empresa a corto, mediano y largo plazo, se han elegido las siguientes estrategias.

5.10.6.1 Estrategias de precio

- Fijar los precios en base a Centros Gastronómicos de similares características, para ser competitivos en el mercado.
- Establecer precios diferenciados para los distintos segmentos de mercado.

Menús

Parrilladas
Mini Parrillada \$ 7.25
Parrillada \$ 10
Parrillada \$ 14,50
Menestras o papa al vapor

Dos carnes

Lomo y Pollo \$ 6,95
Lomo y chuleta \$ 6,95
Pollo y Chuleta \$ 6,95

Grandes

Lomo \$ 5,95
Pollo \$ 5,95
Chuleta \$ 5,95
Pequeños
Lomo \$3.50
Pollo \$3.50
Chuleta \$3.50
Salsa BBQ
Pollo Ahumado BBQ \$5,50
Alitas BBQ \$ 4.90
Costillas de cerdo BBQ \$8.50
Chuleta Ahumada BBQ \$7,50

Especiales

Lomo en salsa de champiñones \$ 6,95
Pollo en salsa de champiñones \$ 6,95
Chuleta en salsa de champiñones \$ 6,95
Trucha \$ 5,00

Hamburguesas al Carbón

Simple \$3,90

Doble \$4,50
De Filete de pollo \$4,50
Papas Fritas con
Chorizo \$3,50
Salchicha \$3,50
Carne \$3,50

Pinchos

Simple \$ 2,95
Mixto \$ 3,95
Sopas
Caldo de gallina \$3,75

5.10.6.2 Estrategias de Plaza

- El Centro Gastronómico estará ubicado en una zona estratégica de alto flujo vehicular y peatonal, donde se realizará la venta directa de los distintos productos y servicios a los consumidores.

5.10.6.3 Estrategias de Producto

- Utilizar materia prima de calidad para la elaboración del menú.
- Contratar mano de obra especializada y calificada.
- Diversificar el menú y su presentación.
- Implementar un sistema de control de calidad en todo el proceso productivo.
- El Centro Gastronómico contará con equipos de última generación

5.10.6.4 Estrategias de Promoción

- Utilizar gigantografías, flyer, folletos, hojas volantes, afiches, trípticos y tarjetas de presentación. En los cuales se redactará información clara de la dirección, teléfonos, productos y servicios.
- Difusión de spots publicitarios en medios de comunicación locales, para generará la aceptación y retención en la mente de cada uno de los consumidores
- Realizar visitas a instituciones públicas y privadas, con la finalidad de dar a conocer los productos y servicios que brinda el Centro Gastronómico.
- Mantener comunicación directa, con clientes y clientes potenciales, mediante el uso del teléfono, fax e internet,

5.10.7 Estructura Organizacional

El Centro Gastronómico el Arado estará conformado por el siguiente personal de acuerdo al modelo organizacional representa un sistema horizontal, ya que los niveles de responsabilidad y de retribución están condicionados por la posición en el organigrama mismo que debe ser flexible y adaptarse a las necesidades del mismo.

Identificación de Niveles

- Nivel Ejecutivo: Gerente
- Nivel Operativo: Chef, Jefe de Meseros, Mesero Ayudante de cocina
- Nivel de Apoyo: Contadora

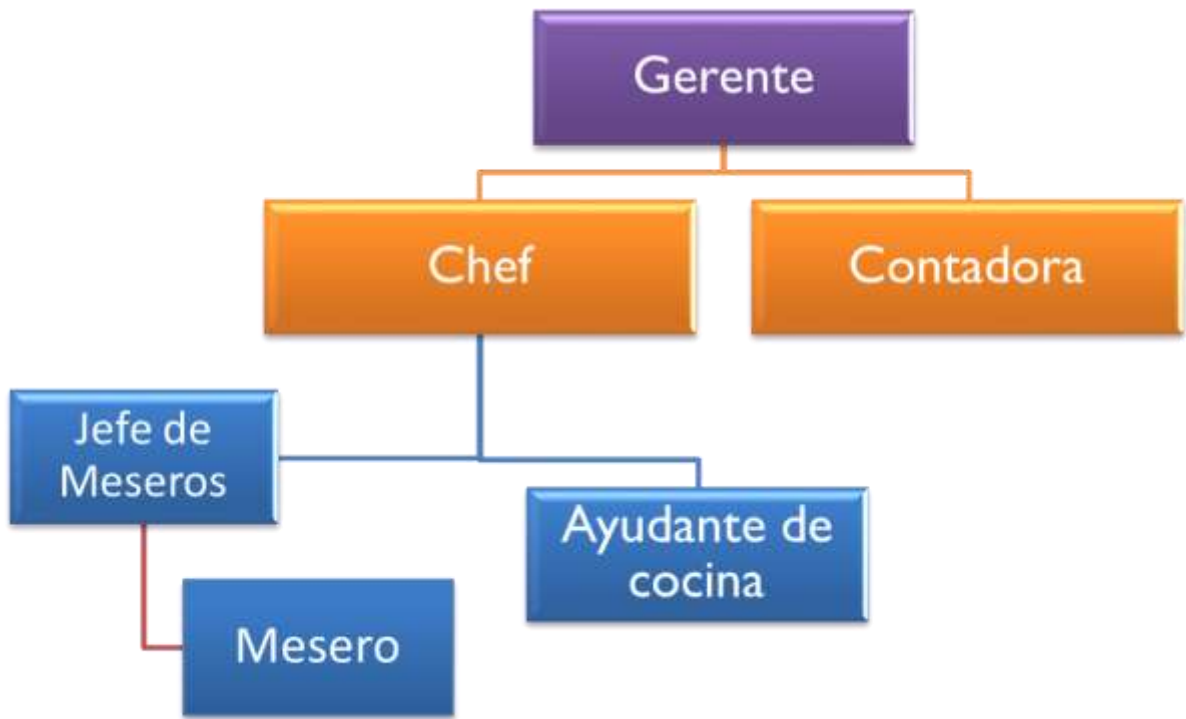


Figura 8. Estructura Organizacional de la Empresa

Elaborado por: El Autor

Matriz de competencias

Cuadro 73. Matriz de Competencias

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNA Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
		INTERFAZ		
Denominación:	Gerente	Interrelaciones internas y externas	Nivel de Instrucción:	Superior
Nivel:	Directivo	Junta de Accionista	Título Requerido:	Lcdo en Administración Hotelera Ing. Administración Hotelera
Unidad o Proceso:	Administrativa financiera		Área de Conocimiento:	Administración, contabilidad, economía, computación, inglés
Rol:	Comunicación entre nivel ejecutivo y operativo			
Lugar de Trabajo	Centro Gastronómico			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Asegurar y fortalecer las actividades técnicas y administrativas del Centro Gastronómico, en la generación de productos y servicios de calidad, mediante la aplicación y cumplimiento de los procedimientos y normas técnicas, ejerciendo supervisión al personal a su cargo de calidad a los clientes.		Tiempo de Experiencia	2 años en cargos similares	
		Especificidad de la experiencia:	Conservación y preservación de alimentos Administración de Empresas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS	
		Responsabilidad administrativa, civil y penal en los procedimientos técnicos contables y legales para el manejo económico presupuestario.	CAPACIDADES	DESTREZAS

	Se caracteriza por la independencia con la que trabaja siguiendo las normas y procedimientos establecidos.	Compromiso	Toma de Decisión (Alto) Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.
Planificar, organizar ejecutar y controlar las labores de contabilidad.	Experto en el manejo de talentos humanos.	Habilidad para interrelacionarse	Desarrollo de relaciones (Alto) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.
Elaborar los balances contables y estados financieros.	Liderazgo, don de mando, capacidad de negociación y toma de decisiones estratégicas	Confidencialidad	Destreza manual
Elaborar el presupuesto anual de la compañía.	Dominio de software de computación	Puntualidad	Habilidad de Negociación (Alto) Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los propios e incluso contrapuestos.
Coordinar labores de contabilidad con otras unidades administrativas.	Procedimientos de evaluación de conformidad con normas técnicas ecuatorianas	Responsabilidad	
Supervisar el control previo y concurrente de las cuentas correspondientes a la compañía.	Dominio de la Planificación y programación de proyectos	Predisposición a trabar horas extras y a presión	
Registrar los contratos, emisión de obligaciones, hipotecas y otros compromisos financieros.	Habilidad tecnológica (Alto) Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint;	Conocimiento del tratamiento de la mercancía una vez apruebe su recibido.	Buen Comunicador

Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores encomendadas al inmediato superior.	así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión	Estabilidad Emocional (Alto) Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en si mismo.	Rigor profesional (Alto) Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.
Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal.			
Califica y evalúa al personal a su cargo.	Gestión de Calidad (Alto) Conocimientos y habilidades para liderar procesos que hacen parte de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, BPM, HCCP, entre otros.	Pensamiento analítico	Cuidado y buen manejo de la mercancía.
Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores encomendadas al inmediato superior.		Destreza matemática	Responsabilidad legal y penal en el aspecto financiero y en el control de existencia de alimentos, bebidas y suministros.
Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal.	Administración de Personal (Alto) Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.	Juicio y toma de decisiones	Sentido de orden en el área de trabajo
Califica y evalúa y controla al personal a su cargo.	Gestión de Procesos (Alto) Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal; entre otros factores indispensables para el direccionamiento de un área de producción de alimentos.	Creativo	
Selección de los proveedores que facturen productos de mayor calidad y de menor precio.		Organizado	
Revisar y escoger los alimentos que se ajusten a las especificaciones exigidas.		Proactivo	
Realizar las compras requeridas para las distintas áreas compara las cantidades aceptadas con lo relacionado en la lista de mercado u orden de compra.		Flexible	

Recepción de alimentos, bebidas y suministros efectuando el conteo de la mercancía escogida y revisando la calidad exigida.		Habilidad para negociar	
Revisar si en la factura del proveedor las cantidades coinciden y los precios son los pactados.	Presupuesto (Alto) Habilidad para diseñar y controlar el cumplimiento del plan operativo de ingresos y egresos de la empresa.	Trabajo a presión	
Aceptar la factura, sella y timbra la orden, determinar la fecha de pago y se encarga de cancelar a su respectivo tiempo.	Planificación y Control (Alto) Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.	Disponibilidad para trabajar en equipo	
Almacenamiento de alimentos, bebidas y suministros ordenando y distribuyendo la mercancía en los diferentes estantes, refrigeradores y congeladores que ella requiera.		Planificación y gestión	
Registro de kárdex en cada ingreso y despacho de alimentos, bebidas y suministros	Gestión de recursos (Alto) Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.	Pensamiento estratégico	
Tomar el pedido y entrega de facturas a los clientes	Habilidad de Dirección (ALTO) Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y proactiva gestión organizacional y grupal.		
Realizar inventarios mensuales.	Impacto económico de las		

Mediante sesión extraordinaria proponer a la Junta de Accionistas la repartición de beneficios, la cual por medio de la votación la aprobará o rechazará.	decisiones (Alto) Capacidad que tiene el trabajador para tener en cuenta la incidencia económica positiva o negativa de las decisiones que toma en el desarrollo normal de sus funciones, logrando obtener de ellas la mayor ventaja para la organización a través de su propia gestión.		
Comunicar a los empleados los objetivos y valores de la organización.	Orientación Estratégica (Alto) Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.		
Resolver problemas de tipo operativo dentro de la organización.			
Estimular la correcta atención al cliente por parte de los empleados.	Cálculo y Análisis (Alto) Habilidad y destrezas para el cálculo de costos de producción, su análisis y presentación.		
Manejar efectivamente los recursos de la compañía.	Planificación y Control (Alto) Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.		

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Chef	Interrelaciones internas y externas Gerente	Nivel de Instrucción:	Superior
Nivel:	Operativo		Título Requerido:	Lcdo. Gastronomía Tecnólogo en gastronomía Graduado de chef

Unidad o Proceso:	Cocina			
Rol:	Preparación y dirección de alimentos		Área de Conocimiento:	Conservación y preservación de alimentos
Lugar de Trabajo	Centro Gastronómico			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Garantizar la ejecución de todos los procesos de almacenamiento, preparación de alimentos, higiene y supervisión de productos, controlando la exactitud de medidas y recetas estándar manteniendo el orden y limpieza del área de trabajo, asegurando una operación eficiente y un servicio oportuno al área de alimentos.		Tiempo de Experiencia	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	Trabajo en empresas similares	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
Elaboración de menús diarios.	Conocimiento básicos de seguridad industrial	CAPACIDADES	DESTREZAS	
Elaboración de fichas de producción y estandarización de recetas para lograr mínimas cantidades de desperdicios.	Preservación de alimentos	Habilidad para interrelacionarse		
Coordina, supervisa y dirige el personal a su disposición.	Nutrición y dietética	Confidencialidad	Destreza manual	
Llevar un correcto uso del uniforme y aseo personal.	Orientación al Logro (Alto) Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a sí mismo, como a su área de trabajo.	Relaciones públicas	Destreza matemática	
Controla la limpieza impecable y el adecuado uso del uniforme a su personal.		Estabilidad Emocional (Alto) Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.	Iniciativa	
Supervisa que se trabaje en las normas más estrictas de higiene en toda su área.	Actitud al servicio (Alto) Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que	Creatividad		

Elabora y controla horarios para su persona a su cargo.	con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.		
Controla permanentemente los estándares de calidad en producción y materia prima.	Rigor profesional (Alto) Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.		
Supervisa la higiene en la transformación de la materia prima.			
Brinda los conocimientos necesarios para obtener un producto terminado de calidad.	Orientación Estratégica (Alto) Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con los objetivos propuestos.		
Califica y evalúa al personal a su cargo.			
Informa al gerente cuando requiera de personal eventual.			
Realiza requisiciones para la obtención de un stock adecuado en su área.			
Realiza inventarios mensuales.			
Se encarga de revisar el mise en plas (puesta a punto) para cada día.			

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Ayudante de Cocina	Interrelaciones internas y externas El cargo mantiene relaciones continuas	Nivel de Instrucción:	Superior

Nivel:	Apoyo	con el personal de su unidad de adscripción y frecuentes con unidades administrativas, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación. Reporta al Chef	Título Requerido:	Tecnólogo en Gastronomía	
Unidad o Proceso:	Cocina		Área de Conocimiento:	Gastronomía	
Rol:	Preparación de alimentos				
Lugar de Trabajo	Centro Gastronómico				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Brindar un servicio de la mejor manera posible utilizando los recursos disponibles para garantizar un proceso continuo en el área de cocina.		Tiempo de Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares		
		Especificidad de la experiencia:	Trabajo en empresas similares		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS	
Llevar y mantener actualizada la contabilidad de todas las actividades de la empresa con sus respectivos registros.		Nutrición y dietética	CAPACIDADES		DESTREZAS
Llevar un correcto uso del uniforme y aseo personal.		Seguridad e higiene			
Trabajar en las normas más estrictas de higiene en toda el área.			Habilidad interrelacionarse para	Memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías	
Mantener los estándares de calidad en producción y materia prima.			Estabilidad emocional	Organización del área de trabajo	
Mantener la higiene en la transformación de la materia prima.			Relaciones públicas	Generación de ideas	
Realiza una lista de alimentos, bebidas y suministros que requieran.			Fluidez verbal		
Realiza el miche en plas para cada día.			Orientación al servicio		
Almacenar correctamente los productos para la cocina.			Confidencialidad		
Lavado de todo lo que se ha utilizado en el área de cocina.					
Reducir al mínimo los desperdicios.					

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Jefe de Meseros	Interrelaciones internas y externas Gerente		Nivel de Instrucción:	Superior
Nivel:	Operativo			Título Requerido:	Tecnólogo en hotelería
Unidad o Proceso:	Servicio al cliente	Chef Clientes		Área de Conocimiento:	Hotelería
Rol:	Atención en mesas				
Lugar de Trabajo:	Centro Gastronómico				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Atender a cliente de manera oportuna y eficiente dando un trato cordial y amable.		Tiempo de Experiencia		1 año en cargos similares	
		Especificidad de la experiencia:		Hotelería	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIA	
Revisar el pedido del cliente		Atención al cliente		CAPACIDADES	
Conocer el tiempo que demora la preparación de los platos.				Compromiso	
Controla la limpieza impecable y el adecuado uso del uniforme de sus subordinados.				Trabajo a presión	
Estudia el menú que se va a servir con el fin de conocer sus pormenores.				Disponibilidad para trabajar en equipo	
Entregar los pedidos				Responsabilidad	
Aseo y limpieza del Centro Gastronómico				Trabajo a presión	
Revisa que todos los materiales, cristalería y vajilla estén correctamente ubicados en la mesa.					

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Mesero	Jefe de Meseros		Nivel de Instrucción:	Bachiller

Nivel:	Operativo	Chef	Título Requerido:	No requerida
Unidad o Proceso:	Servicio al cliente		Área de Conocimiento:	No requerida
Rol:	Atención en mesas			
Lugar de Trabajo	Centro Gastronómico			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Atender a cliente de manera oportuna y eficiente dando un trato cordial y amable.		Tiempo de Experiencia	Ninguna	
		Especificidad de la experiencia:	Ninguna	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
Entrega de pedidos a los clientes		No requerido		CAPACIDADES
Limpieza e higiene del Centro Gastronómico				DESTREZAS
				Compromiso
				Confidencialidad
				Destreza manual
				Estabilidad emocional
				Disponibilidad para trabajar en equipo

5.10.7.1 Base Legal

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO.

En la ciudad de San Gabriel..., Provincia del Carchi, a...27...días del mes de...Enero de 2013, se reunieron: El I Sr. Henry Aníbal López Montenegro, Sra. Guadalupe Criollo Mendoza y María Eugenia López Montenegro, mayores de edad e identificados como aparece en sus firmas y manifestaron:

- Su voluntad de asociarse y constituirse en una empresa asociativa de trabajo.
- Que para tal efecto adoptarán los correspondientes estatutos, observando plenamente las disposiciones de la Ley 10 de 1.991, el Decreto 1100 de 1.992 y en lo pertinente las normas del Derecho Comercial.
- Que se hace necesario conformar la junta de asociados fundadores que estará integrada por: El I Sr. Henry Aníbal López Montenegro, Sra. Guadalupe Criollo Mendoza y María Eugenia López Montenegro. Que se hace necesario elegir al Director Ejecutivo de la empresa quien será el Sr. Henry Aníbal López Montenegro, para que como primera función adelante los trámites de obtención de la personería jurídica ante la Cámara de Comercio de Carchi y dentro de los quince (15) días posteriores a la inscripción en el Registro Mercantil, adelante el trámite de registro de la personería Jurídica ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Que igualmente se hace necesario elegir al tesorero de la empresa quien será Sra. Guadalupe Criollo Mendoza .y cumplirá las funciones que le asignen los estatutos.

No siendo el objeto de la presente, se levanta la sección, se elabora esta acta y se firma como señal de aceptación por todos los asistentes.

.....
Sra. María Eugenia López
C.I 170496354-3

.....
Sra. Guadalupe Criollo Mendoza
C.I 170483114-6

.....
Sr. Henry López
C.I 040123221-0

ESTATUTOS EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO.

Comparecieron El Sr. Henry López, Sra. Guadalupe Criollo Mendoza y María Eugenia López. Mayores de edad, domiciliados en esta ciudad, de nacionalidad Ecuatoriana, identificados como aparecen al pie de sus firmas y manifestaron que han resuelto constituir una empresa asociativa de trabajo que se registrará por los siguientes estatutos y en lo no previsto en ellos, por las normas que regulan la materia:

ARTICULO 1º. Razón Social: La empresa se denominará “CENTRO GASTRONÓMICO EL ARADO “ Empresa Asociativa de Trabajo.

ARTICULO 2º. Domicilio: El domicilio principal de esta empresa será la ciudad de...San Gabriel....y podrá establecer sucursales o agencias en los términos de la Ley.

ARTICULO 3º Duración: La Empresa tendrá una duración de...10.años, contados a partir de la fecha del presente documento.

ARTICULO 4º Objeto Social: El objeto de la empresa será:
Brindar un servicio restaurantero de calidad a la ciudadanía montufareña, mediante un Centro Gastronómico que ofrezca carnes al carbón.

ARTICULO 5º. Aportes: El aporte total de la empresa asociativa de trabajo es la suma de \$10041,2, compuesta por los siguientes aportes individuales:

Alternativa 1:

Sra. Guadalupe Criollo	\$ 3.000,00
Sra. María López	\$ 3.000,00
Sr. Henry López	\$ 4.041,42

Alternativa 2:

Aporte: 75958,8

Sra. Guadalupe Criollo	\$ 25319,6
Sra. María López	\$ 25319,6
Sr. Henry López	\$ 25319,6

ARTICULO 6º Dirección: La dirección y administración de la Empresa Asociativa de Trabajo, corresponde a la Junta de asociados y al Director Ejecutivo.

ARTICULO 7º. Junta de Asociados: La junta de Asociados será la suprema autoridad de la Empresa Asociativa de Trabajo. Estará compuesta por los socios fundadores y los que ingresen posteriormente y se hallen debidamente inscritos en el registro de miembros.

ARTICULO 8º. Funciones: Son funciones de la Junta de Asociados:

- a) Elegir al Director de la Empresa;
- b) Determinar los planes y operaciones de la misma;
- c) Estudiar, modificar, aprobar o improbar los estados económicos y financieros de la empresa;
- d) Determinar las reservas estatutarias u ocasionales;
- e) Reformar los estatutos cuando se necesario;
- f) Elegir un tesorero;
- g) Vigilar el cumplimiento de las funciones del Director;
- h) Evaluar el aporte de los miembros y determinar su remuneración al momento del ingreso, retiro y al efectuarse las revisiones previstas en el artículo 4º de la ley;

y) Decidir la aceptación y retiro de los miembros;

j) Las demás que de acuerdo con la ley sean necesarias para el funcionamiento de la empresa.

ARTICULO 9º Representante legal: La empresa tendrá un representante legal que será el Director Ejecutivo quien ejercerá las siguientes funciones:

a) Realizar las operaciones y celebrar los contratos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, obteniendo la autorización previa de la junta de asociados cuando la cuantía exceda de... \$500,00...al momento de la operación.

b) Ordenar los gastos y pagos, y firmar conjuntamente con el tesorero los cheques y cuentas de ahorro de la empresa;

c) Ser ejecutor de las decisiones que adopte la junta de asociados;

d) Convocar a la junta de asociados cuando lo ordenen los estatutos y las circunstancias en forma extraordinaria;

e) Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa y constituir los apoderados cuando haya lugar;

f) Elaborar anualmente para el balance general y al final de su gestión, un informe a la junta de asociados sobre las labores desarrolladas, el estado y el resultado de los mismos;

g) las demás que de acuerdo con la ley comercial, los estatutos o las actividades de la empresa le asigne la junta de asociados.

ARTICULO 10º Tesorero: La responsabilidad del manejo económico contable y financiero, en relación con el patrimonio y el capital social de la empresa la tendrá un tesorero que ejercerá las siguientes funciones:

- a) Recaudar las rentas e ingresos de la empresa y llevar en forma detallada un control sobre los mismos;
- b) Atender oportunamente el pago de las obligaciones de la empresa según informe del Director Ejecutivo;
- c) Firmar conjuntamente con el Director Ejecutivo los cheques y cuentas de ahorro de la empresa;
- d) Llevar ordenadamente y observando todas las exigencias legales, los libros y la contabilidad de la empresa;
- e) Las demás que de acuerdo con la ley comercial, los estatutos o las actividades de la empresa le asigne la junta de asociados.

ARTICULO 11º Reuniones: La junta de asociados deberá reunirse por lo menos una vez cada sesenta (60) días; en la fecha, hora y lugar que determine el director de la empresa; o en forma extraordinaria cuando las circunstancias lo exijan:

ARTICULO 12º Quórum: El quórum deliberatorio se integrará con la presencias de la mayoría de los socios. El quórum decisorio se tomará por mayoría de los votos de la empresa.

ARTICULO 13º Reservas: La empresa asociativa de trabajo elaborará al 31 de diciembre de cada año el estado de ingresos, gastos y el balance general. Del excedente líquido se constituirán sin perjuicio de las estatutarias u ocasionales, las siguientes reservas:

- a) Como mínimo el 20 % con destino a preservar la estabilidad económica de la empresa, hasta completar el 50 % del capital;
- b) Una reserva para la seguridad social de los asociados equivalente al 10 % de las utilidades líquidas del respectivo ejercicio.

ARTICULO 14 º Exenciones: Las utilidades provenientes de los aportes laborales y laborales adicionales, estarán exentas del pago de renta y complementarios en una proporción igual al 50%.

ARTICULO 15 ° Disolución: Son causales de disolución de las empresas asociativas de trabajo:

a) La reducción del número mínimo de miembros;

b) Por sentencia judicial;

c) Las contempladas en el artículo 218 del Código de Comercio.

ARTICULO 16 ° Liquidación: Disuelta la empresa asociativa de trabajo se procederá a su liquidación, para lo cual se seguirá el trámite indicado en el artículo 11 del Decreto 1100 de 1.992.

ARTICULO 17 ° Responsabilidad: La responsabilidad de los socios es de carácter solidario e ilimitado.

ARTICULO 18 ° Conciliación y arbitramento: Toda controversia o diferencia relativa a este contrato, a su ejercicio o liquidación, se someterá a conciliación entre las partes en litigio; para ello, recurrirán al centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio del domicilio social. En el evento de no llegarse a un acuerdo, la controversia se someterá a arbitramento, cuyo árbitro o árbitros, según la cuantía, serán designados por la Cámara del lugar.

Ese tribunal se regirá por lo previsto en el decreto 227/89, Ley 23 y Decreto 265/91 y demás disposiciones que las modifiquen, adiciones o complementen.

Leídos los presentes estatutos, fueron aceptados en forma unánime por todos y cada uno de los asociados, por lo cual los firman en la ciudad de San Gabriel, Provincia de Carchi a los 18 días del mes de Febrero de 2013.

5.11 Determinación de Impactos

Los impactos son posibles consecuencias que pueden presentarse cuando se implanta un proyecto, por lo tanto es importante analizar su efecto cualificado y cuantificado, porque permite establecer las posibles bondades o los posibles defectos que tiene el proyecto.

Los aspectos más relevantes que se consideraron fueron:

- Impactos directos ocasionados por las actividades planificadas en el proyecto.
- Impactos indirectos son los relacionados con el análisis de causa –efecto.
- Impactos acumulativos es el análisis de la interacción de las actividades del proyecto con otras.
- Impactos residuales, son los rezagos a pesar de haber realizado acciones de mitigación.
- Los entornos que intervienen en el análisis de impactos corresponde a:

Toda actividad de desarrollo de una u otra manera generan impactos al ambiente, es así que se hace imprescindible la elaboración e implementación que proporcione antecedentes para la predicción e identificación de impactos ambientales, y que describan las medidas para prevenir, controlar, mitigar y compensar alteraciones ambientales significativas. Los proyectos de desarrollo van tomando sus tendencias no solamente para resolver problemas de carácter social y económico, sino también los aspectos ecológicos y ambientales, tanto del área del proyecto como de los sectores influyentes y los que circundan. La identificación de impactos tiene por objeto asegurar que las opciones de desarrollo sean adecuadas y sustentables, y que toda la consecuencia ambiental sea reconocida y tomada en cuenta para el diseño de los proyectos.

5.11.1 Identificación de Áreas de Influencia

En este proyecto se han identificado áreas de influencia directa e indirecta, es decir comprende el espacio físico en donde el proyecto se va a desarrollar. Incluye espacios en donde los impactos son más fuertes y otros en donde los impactos son más débiles o alejados.

5.11.1.1 Área de Influencia Directa

El área de influencia directa corresponde a una superficie de 400 m², que se extiende sobre el área de funcionamiento del Centro Gastronómico El Arado.

5.11.2.2 Área de Influencia Indirecta

El área de influencia indirecta comprende un área de 50 metros a la redonda.

5.11.1.3 Identificación y Evaluación de los Impactos

Para la identificación y análisis de impactos se utilizó la matriz de Leopold, una Matriz de doble entrada en base a la relación de causalidad (causa-efecto). Esta matriz identifica cualitativamente los impactos potenciales y los transforma en matrices cuantitativas con impactos positivos y negativos, de acuerdo a un sistema de valoración. La valoración se la obtiene al aplicar criterios de: Carácter, Magnitud e Importancia.

Cuadro 74. Valoración de magnitud e importancia de Impactos

Intensidad	Magnitud		Riesgo	Importancia	
	Extensión	Duración		Reversibilidad	
Alta	Regional	Permanente	Real (>50% probabilidad)		Irreversible
Media	Local	Periódica	Medio probabilidad)	(10-50%	Parcialmente reversible
Baja	Puntual	Temporal	Bajo (0-10% probabilidad)		Reversible
Valoración	1-10		Valoración		

Fuente: Evaluación de Impactos

5.11.1.4 Descripción de los impactos

En la matriz de interacciones se identificaron dos fases del proyecto y diez y siete acciones o actividades principales, que interactúan con tres componentes, once factores y treinta y un elementos. Según los datos obtenidos, se determina que existen 2105 interacciones, de las cuales 66 son impactos positivos y 75 son de carácter negativo.

- a. *Fase de construcción:* En esta fase se identificaron 7 actividades principales. En esta fase se encuentran 65 interacciones de las cuales 4 son positivas y 58 negativas, la mayoría de ellas en la actividad de remoción de tierra con maquinaria pesada.
- b. *Fase de operación y funcionamiento:* Muestra diez actividades principales que agrupa una serie de procesos de funcionamiento, presenta 86 interacciones de las cuales 17 son negativas y 62 positivas debido a los beneficios a corto, mediano y largo plazo.

5.11.1.5 Resultado de la evaluación de impactos ambientales

De acuerdo a la agregación de impactos el proyecto de “Centro Gastronómico El Arado”, es considerado Ambientalmente Beneficioso, con un total positivo de 2987, con 67 afectaciones negativas y 67 afectaciones positivas.

Cuadro 75. Impactos ambientales por cada fase del proyecto

Fases del Proyecto	Agregación de Impactos	Afectaciones	
		Positivas	Negativas
Construcción	-801	58	4
Operación y Funcionamiento	3788	17	62
Total	2987		

Fuente: Matriz de Evaluación de Impactos
Elaborado por: El Autor

El proyecto en mención puede ser considerado como un proyecto de inversión económica y ambiental ya que presenta el mayor número de agregaciones positivas en la categoría socioeconómica (3301). Es importante señalar que este impacto positivo va a sobrepasar el área de influencia directa, ya que al ser un proyecto que propende mejorar las condiciones de rentabilidad para las remesas enviadas por los migrantes, lo que permitirá su regreso voluntario y estabilidad familiar.

5.11.1.6 Análisis de los componentes

Para este análisis los componentes del medio se han dividido en biofísicos y antrópicos.

Cuadro 76. Impactos en los componentes

Componente	Factor	Agregación de impactos	Afectaciones	
			Positivas	Negativas
Abióticos	Suelo	-196	3	24
	Agua superficial	-15	4	7
	Aire	-40	2	12
Bióticos	Flora	-95	3	13
	Fauna	17	5	13
Ser humano	Socio económico	785	10	0
	Educativo cultural	410	9	0
	Empresarial	1080	12	0
	Comercial	214	20	0
	Equidad y género	345	12	1
	Salud y seguridad	403	5	1
	Total		2987	67

Fuente: Matriz de Evaluación de Impactos

Elaborado por: EL Autor

De acuerdo al análisis de la matriz se identifica que a nivel socio económico existe un impacto positivo de 785 puntos, lo permite deducir que la creación de un Centro Gastronómico de carnes al carbón en la ciudad de San Gabriel permitirá mejorar el estilo de vida de la población, pues se estará brindando una alternativa para el consumo con un servicio de calidad, mejorando la infraestructura hotelera de la ciudad de San Gabriel y en general del cantón Montúfar, al disponer de un Centro gastronómico que oferte un servicio con estándares de calidad tanto en alimentación, infraestructura y servicio en general.

Adicionalmente se estará generando fuentes de empleo tanto para los familiares del migrante como para el talento humano de la localidad que presente el perfil adecuado para cumplir el trabajo.

El impacto ambiental que tendrá la creación del Centro Gastronómico El Arado en el cantón Montúfar tendrá la política de mitigación del impacto ambiental por los residuos sólidos y líquidos generados sean tratados de manera sustentable, permitiendo minimizar la contaminación del medio biofísico. Para el adecuado funcionamiento se contará con los permisos ambientales para el correcto funcionamiento del Centro Gastronómico.

El Centro Gastronómico El Arado poseerá las mejores condiciones sanitarias y cumplirá también con las normas sanitarias que se rigen en el país, además se tendrá a personas que realicen este trabajo con productos específicos de limpieza.

Los responsables del Centro Gastronómico El Arado realizarán una publicidad agresiva para atraer clientes y así aumentar la demanda y poder satisfacer las necesidades de las personas que trabajaran en este lugar y poder incrementar los servicios. La creatividad será propia de todas las personas que integren este centro. Dependiendo de la rentabilidad que se genere, se abrirán más servicios para poder satisfacer plenamente a los clientes.

En cuanto al Impacto educativo cultural se creará un cambio de cultura en los hábitos alimenticios de la población.

Cuadro 77. Matriz de Leopold

COMPONENTES ACCIONES		CENTRO GASTRONÓMICO EL ARADO													AFECTACIONES POSITIVAS	AFECTACIONES NEGATIVAS	AGREGACIÓN DE IMPACTOS				
		RE ADECUACIÓN						OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO													
		Industria y servicios	Instalaciones sanitarias	Deposición de Material Sólido	Fundación de Investigación	Generación de Residuos	Generación de partículas de Hielo	Resposición del cliente	Fabricación del producto	Deposición del residuo	Desperdicio de producto	Lavado de vajilla	Resposición y almacenamiento de materia prima	Manejo de residuos sólidos				Salud y seguridad industrial			
AMBIENTAL																					
BIÓTICO	BIÓTICO	MORFOLOGÍA																0	0	0	
		DRENAJE	-1	-2	-4		-1				-4							2	5	0	
		CAUSA ORGÁNICA										-5							0	7	-25
		EROSIÓN																	0	4	0
		ESTABILIDAD																	0	4	0
	BIÓTICO	BIÓTICO	AGUA SUP		-1	-6	-1	-3	-4										4	7	-41
			CAIDAD	-4	-1	-5	-4	4	-6	10	-1								2	4	-26
			RUIDO-VIBRACIONES	-3				4	-3	7	10	3							0	0	-33
	BIÓTICO	BIÓTICO	VEGETACIÓN NATURAL																2	0	41
			AVE																1	5	0
MAMÍFEROS																		1	2	06	
INSECTOS				-1	-4	-4	3	-2										3	6	-56	
CAIDAD DEVIDA																		3	0	100	
INGRESO RES. CÁNTA																		1	0	01	
EJECUTO MULTIPlicADOR																		3	0	20	
NORMATIVA LEGAL																		3	0	252	
APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO																		0	0	200	
PROCESOS																		0	0	004	
BIÓTICO	BIÓTICO	GESTIÓN															3	0	245		
		COBERTURA																1	0	202	
		COMPETITIVIDAD																2	0	200	
		CONDICIONES DE TRABAJO	4															1	0	100	
		MANO DE OBRA	4															0	1	126	
		ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTO																2	0	25	
		POLÍTICAS SALARIALES																1	0	122	
		BIENESTAR COMUNITARIO																1	0	100	
		AFECCIÓN A LA SALUD																2	1	100	
		CONDICIONES SANITARIAS																1	0	125	
BIÓTICO	BIÓTICO	POCICIÓN AMBIENTAL															1	0	04		
															66	62	1400				
AFECTACIONES POSITIVAS															1	1	0				
AFECTACIONES NEGATIVAS															13	7	0				
AGREGACIÓN DE IMPACTOS															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				
															-8	-5	-08				
															1	1	0				
															13	7	0				

5.12 Validación de la Propuesta

Los objetivos de la propuesta se encuentran bien estructurados y planteados para la consecución del éxito del proyecto.

Es estudio técnico de la investigación es idóneo en cuanto a la utilización de equipos y mano de obra, así como la distribución de espacios óptimos para el trabajo.

La propuesta es factible de aplicar tomando en cuenta el monto de inversión y el período de recuperación, representando un importante servicio para la demanda actual de alimentación y variedad generando ingresos a un sector de la población que se requiere su regreso voluntario.

La Fundamentación teórica utilizada es actual, y cumple con los parámetros establecidos por la normativa restaurantera y administrativa.

El análisis de impactos es coherente en lo referente a la consecución de beneficios ambientales y sociales.

Atentamente

Dr. Juan Acosta
Alcalde del GAD MCM

Tglo. Edison Jiménez
Promotor Turístico

5.12 Contrastación de preguntas de Investigación con los Resultados

- **P1.** ¿Cuántas familias en el cantón Montúfar tienen familiares en residentes en España y cuál es su situación laboral-financiera y expectativa de retorno voluntario?

De acuerdo al análisis de la información primaria recogida a través de la investigación de campo se determinó que el 23% de la población residente en España son padres o madres que aún mantienen una relación de dependencia directa con sus familiares en el cantón Montúfar, del total de salidas, en un menor porcentaje están los hijos, dando un total del 200 familias aproximadamente que tienen familiares en residentes en España, prestando su fuerza laboral en este país, su situación actual no es estable, en virtud de que las plazas de trabajo se han reducido y hasta cierto punto se han eliminado, viéndose afectados los ingresos para su propio autoconsumo y para sus familias en el Ecuador.

Del total de familias encuestadas mencionan que el 70% desea regresar para estar cerca de sus familiares y poder invertir en un negocio rentable todo el capital que han ganado fuera.

- ¿Cuáles son los fundamentos científicos que se ponen en práctica para el diseño técnico y funcionamiento de la propuesta?

El conocimiento de las ciencias administrativas y gastronómicas permite definir bases sólidas para ser transformadas en conocimiento práctico a través de la implementación de tecnologías que facilitan la implementación de la presente propuesta con aplicaciones técnicas que permiten la operativización de cada uno de los componentes del proyecto y conocer situación actual del mercado de la hotelería y sus mecanismos de efectividad para generar rentabilidad a la propuesta.

- ¿Qué consideraciones precisan la factibilidad de implementación del proyecto?
La factibilidad de la propuesta radica en la demostración de su correcto funcionamiento y fluidez en cada uno de los procesos tanto técnicos como administrativos que demande el proyecto, permitiendo determinar su viabilidad económica, financiera, y ambiental en el ámbito de la hotelería traducida en la implementación de un Centro Gastronómico.
- ¿Qué parámetros permiten definir la distribución de cada uno de los procesos del proyecto para su adecuado funcionamiento

El estudio técnico e ingeniería del proyecto definen la distribución espacial, tecnológica, equipamiento y mano de obra necesaria para cada uno de los procesos, permitiendo tener un área de trabajo ergonómico y que proporcione confort al cliente.

Adicionalmente se encuentran los resultados obtenidos del estudio de mercado, mismos que permiten diseñar la capacidad del proyecto en términos de espacio, funcionalidad y satisfacción de las expectativas de la demanda.

- ¿Qué indicadores definen la rentabilidad del proyecto?

En base a la inversión y monto total del proyecto se determinarán los indicadores financieros que permiten visualizar la factibilidad y sostenibilidad del proyecto en términos monetarios y administrativos.

- ¿El adecuado y estratégico diseño administrativo del proyecto permite una operatividad eficiente?

Es necesaria y prioritaria la identificación de una adecuada estructura administrativa del proyecto, porque es uno de los componentes que posicionan a cualquier negocio en exitoso o fracasado. Pues el talento humano capacitado y comprometido con los ideales del proyecto hace crecer a una empresa, y alcanzar cada uno de los objetivos y metas establecidas.

- ¿Cuál es el beneficio social que el proyecto generará en la comunidad?

El planteamiento del proyecto propone la utilización de mano de obra local, así como talento humano del cantón Montúfar, adicionalmente se pretende mejorar los ingresos económicos de las familias de migrantes que se inclinen por esta alternativa de inversión rentable y que propicie el retorno voluntario de sus familiares evitando la explotación de su trabajo en España. Con ello se estarán estabilizando dichas familias tanto económica como emocionalmente.

CONCLUSIONES

- La mayoría de los migrantes del cantón Montufar tienen expectativas de retorno siempre y cuando existan oportunidades de inversión rentable, como se deduce la encuesta aplicada.
- El Diagnóstico Situacional Externo permitió conocer los aspectos relevantes que intervienen en la sociedad del cantón Montúfar como son los factores: sociales, económicos, políticos, entre otros, que permitirán determinar que el estudio y proyecto de investigación como una alternativa de inversión en un Centro Gastronómico para los migrantes montufareños residentes en España con expectativas de retorno voluntario.
- Por medio de las bases teóricas y científicas se pudo argumentar y sustentar las definiciones conceptuales, los procedimientos y técnicas que se utilizan en un Centro Gastronómico con la finalidad de sustentar la investigación.
- Mediante el Estudio de Mercado realizado en los habitantes del cantón Montúfar, se llegó a determinar que la oferta, demanda con respecto a la presencia de un centro Gastronómico es pertinente para la implantación del proyecto.
- El Estudio Financiero demostró que si es factible la ejecución de un Centro Gastronómico en la ciudad de San Gabriel, ya que las variables económicas VAN, TIR, Beneficio Costo y Punto de Equilibrio fueron satisfactorias, permitiendo que la inversión tenga beneficios económicos y sociales desde las dos perspectivas de inversión, siendo más rentable la alternativa 2 con inversión y financiamiento propio.
- El Centro Gastronómico estará organizado de acuerdo a las leyes, reglas y normas vigentes que permitan que este estudio sea administrado aplicando eficientemente el proceso de planeación, organización, dirección y control, mediante la determinación y fortalecimiento de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias, que tendrá la empresa al momento de su ejecución, para medir la gestión empresarial.

- Los posibles impactos que tendría la ejecución del Centro Gastronómico , en las diversas áreas se manifiesta que hay un impacto medio positivo, lo que es satisfactorio para este proyecto, en relación a los aspectos: sociales, económicos, ambientales y comerciales; lo que constituye un beneficio para la sociedad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implantación del proyecto de investigación de un Centro Gastronómico en la ciudad de San Gabriel, ya que existen factores favorables que han determinado su factibilidad.
- Que la argumentación y sustentación de las definiciones conceptuales sea de forma breve y clara, que explique las actividades, procedimientos, técnicas y demás aspectos, que se utilizan en las en el servicio restaurantero, entre otros, brindando una ayuda eficaz y eficiente a las personas que acuden a estos lugares.
- Los estudios de mercado se debe realizar cada dos años para verificar y determinar si la oferta, demanda y precio son factibles en el futuro.
- Es preciso que el Centro Gastronómico tenga una infraestructura adecuada para dar una buena atención a los clientes, en los lugares determinados, de acuerdo al estudio técnico para la ubicación para que la rentabilidad supere las expectativas de los accionistas.
- Con el funcionamiento del Centro Gastronómico, se crearán nuevas fuentes de trabajo, favoreciendo la economía de las personas de esta zona; permitiendo además un aumento en los ingresos económicos para sus accionistas.
- Todo tipo de empresa u organización debe aplicar técnicas, procedimientos y estrategias administrativas, que permita manejar en forma eficiente y efectiva el talento humano, material, financiero y tecnológico, en beneficio de los objetivos empresariales.
- Mediante la ejecución de este proyecto se recomienda que se monitoree los impactos que tendrá el Centro Gastronómico en el futuro y no afecte a la población montufareña, en el aspecto económico, comercial, ambiental de la zona; sino que al contrario sea beneficioso y se constituya en una alternativa gastronómica.

BIBLIOGRAFÍA

(2011). *Infomipyme*.

Alan, T. (2003). *Understanding the Proof of BUsiness Concept*. Perth Entrepreneur. Australia.

Alexandra, H. G. (2012). *Perfil Migratorio del Ecuador 2011*. Organización Internacional para las Migraciones OIM, Quito.

Araque, W. (2010). *Perfil del Emprendedor Ecuatoriano*. Quito.

Armstrong, P. K. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). Mexico: Pearson.

Armstrong, P. K. (s.f.). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). Mexico: Pearson.

Atienza, A. &. (2008). *Administración de empresas*. México.

Banco Central del Ecuador. (2012). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación coyuntural*. Banco Central del Ecuador, Dirección de Estadística Económica, Quito.

Bendixen and Associates. (2008). *Receptores de Remesas en el Ecuador*. 45.

Byers, D. &. (2007). *Fundamentos de Administración*. México. Pearson.

Camacho. (2005). *La Administración restaurantera*. Colombia. Prentice Hall.

Chiavenato. (2008). *Administración de Recursos Humanos*.

Cortes, C. y. (2008). *Migrante ecuatoriano*. Quito.

D, G. (2003). *El restaurante como Empresa*. Trillas S.A de C.U.

- Dorero. (2002). Análisis de la migración. Contexto Nacional. Quito.
- El Comercio. (31 de Marzo de 2013). Diario el Comercio. *Los ecuatorianos envían remesas de uSD 278*, pág. 3 B.
- Erazo. (2009). *Administración Restaurantera*. México. Pearson.
- Estadounidense, A. S. (2009).
- Feignbaum. (2010). *Principios Restauranteros*. México. Pearson.
- Flacso-UNFPA. (2008). Quito.
- Gabriel, S. A. (2008). *Perfil Migratorio del Ecuador 2008*. Organización Internacional para las Migraciones , Quito.
- Gersick. (1999). La administración.
- Gestiopolis. (2011). Recuperado el 18 de septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com>
- Jimenes, M. %. (2000). *Migración. Problemas de la Globalización*. Trillas.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montúfar. (2013). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Montúfar*. San Gabriel.
- Gutiérrez. Abram (2009). *Administración hotelera*. Colombia.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo . (2010). *Censo Población y Vivienda*.
- Jácome, W. (2008). *Bases teóricas y Prácticas para el diseño y evaluación de proyectos*.
- Jiménez, R. (2000). *Conceptos de Marketing*. México.

- Juan, C. (2009). *Amenzas*. Quito: Trillas.
- Kozameh, R. y. (2012). *El restaurante. Principios básicos*. Editorial Prentice Hall.
- Lanberg. (2007).
- Líderes. (2008). *Cultura de Emprendimiento. Líderes*, 7.
- López, F. (2007). *Administración de la Empresa restaurantera*. México: Trillas.
- Macazaga. (2011). *Organización basad en procesos*. México
- Martínez, P. (1999). *Diccionario Económico Básico*.
- Migraciones, O. I. (Septiembre del 2012). *El Perfil Migratorio de Ecuador*. Quito.
- Montas. (2009).. *Administración General*. México.
- Olavarrieta, A. &. (2007). *Migración y su problemática*. Quito.
- Stantos, E. y. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Treceava ed.). Mexico: Pearson.
- Stoner. (1984). *Fundamentos de Administración hotelera*. Colombia.
- Subsecretaría de Relaciones Migratorias y Consulares. (2008). Cucayo.
- Thompson. (2007). *Administración restaurantera*. Conceptos. T México. Trillas.
- Varela, R. (2008). *innovación Empresarial* (Tercera Edición ed.). (M. F. Carrillo, Ed.) Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Venkataram. (2010). *Administración. Conceptos Básicos*. T México. Trillas.
- abcpymes. (17 de junio de 2011). Recuperado el Julio de 2012, de <http://www.abcpymes>

pymes.com, M. (14 de Febrero de 2011). *Monografías*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012, de Medios de comunicación: <http://monografías.com/trabajos14/medios-comunicacion/medios-comunicación.shtml>

Recetas, G. y. (02 de Junio de 2012). Recuperado el 13 de Abril de 2013, de Archivo de la Categoría Carchi: <http://gatronomiayrecetas.wordpress.com/category/platos-por-regiones/region-andina-platos-por-regiones/carchi/>

Roberto, B. (2009). *Planificación del espacio turístico*. Tulcán.

Emagister. (Octubre de 2012). *Grupos.emagister*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de <http://www.grupos.emagister.com/ficheros>

Wikipedia. (20 de Mayo de 2001). *Enciclopedia libre*. Recuperado el 13 de Abril de 2013, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa>

www.geocities.com. (2010). Recuperado el 3 de Junio de 2012

Restaurante. (20 de Abril de 2011). *Proamazonia*. Recuperado el 16 de Julio de 2012, de http://www.proamazonia.gob.pe/bpa/bp_restaurante.htm

Organización Internacional para las Migraciones Ecuador. (2011). *Perfil Migratorio de Ecuador pone de relieve una década de cambios*. Recuperado el 07 de Abril de 2013, de www.oim.org.ec: http://www.oim.org.ec/portal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=909&Itemid=508

ANEXOS

Spots Publicitarios

- En el Centro Gastronómico el Arado se quiere compartir un día importante en su vida, poner en su mesa un amplia variedad de carnes al carbón con el sabor de la parrilla tradicional, con un toque de modernidad, todo hecho en un marco incomparable y con la mejor relación calidad precio. Disfrutar también de las comidas que se va a ofertar para empresas y celebraciones familiares, Estará ubicado en la carrera los Andes y calle Ibarra. Para reservas comunicarse al teléfono 261636.
- Cuando quieras impresionar a tu pareja, a la persona con quien te acompaña o tu familia cuando quieras quedar bien con tu familia política, cuando quieras una cena formal con tu jefe o cuando quieras una relajada cena con tus amigos, Centro Gastronómico El Arado donde nunca quedarás, mal estamos en la carrera los Andes y calle Ibarra. Para reservas comunicarse al teléfono 261636 recuerda el Arado te gustará.
- El Centro Gastronómico el Arado siempre estará a ofertar lo mejor de su servicio. El Arado ofrece su nuevo concepto más carnes, mejor atención y variedad de platos gourmet, con recetas preparadas especialmente para tu buen gusto. Y satisfacción.
- Cocina con amor en el Centro Gastronómico con estilo rustico y sofisticado donde descubrirá los sensacionales sabores ofrece un ambiente cálido que te invita a pasar un momento agradable en compañía de buenos amigos. Vive con nosotros la experiencia de disfrutar una variedad de carnes al carbón en un solo lugar, con la finalidad de brindarle un experiencia culinaria única. Es el lugar ideal para tu reunión especial, convenciones y eventos

ENCUESTA DIRIGIDA A FAMILIARES DE MIGRANTES EN EL CANTÓN MONTÚFAR

INDICADOR: INDICE DE REMESAS

1. Cuál es el parentesco con su familiar en el exterior?

- Padre
- Madre
- Hijo
- Tío
- Hermano
- Otro

2. Cuál es la situación laboral de su familiar

- Trabajo estable
- Eventual
- No tiene Trabajo

3. En el último año las remesas:

- Aumentaron
- Se mantuvieron
- Disminuyeron

4. En qué porcentaje?

	Mucho 40% al 50%	Poco 5% al 10%
Aumentaron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disminuyeron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Cuál es el monto de dinero enviado por su familiar migrante?

- Menos de 200 euros
- De 200 euros a menos de 400 euros
- De 400 euros a menos de 600 euros
- De 600 euros a menos de 800 euros
- De 800 euros a menos de 1000 euros
- De 1000 euros en adelante
- No envía

INDICADOR: FRECUENCIA DE REMISION

5. Cuál es la frecuencia de envío de las remesas?

- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Otros.....

INDICADOR: DESTINO DE DINERO

7. Cuál es el destino del dinero enviado por su familiar?

- Adquisición de bienes raíces
- Vehículos
- Microempresas
- Ahorro
- Educación y salud
- Consumo

8. Señale el porcentaje de inversión?

Porcentaje	Bienes raíces	Vehículos	Microempresas	Ahorro	Educación y salud	Consumo
10% al 20%						
21% al 30%						
31% al 40%						
41% al 50%						
51% al 60%						
61% al 70%						
71% al 80%						
100%						

9. La inversión está destinada con la finalidad de?

	Bienes raíces	Vehículos	Microempresas
Negocio			
Uso familiar			
Uso personal del migrante			

INDICADOR: PODER DE ADQUISICIÓN DEL DINERO

10. En qué tipo de moneda realiza el ahorro?

- Euros
- Dólares
- Ninguno

INDICADOR: NIVEL DE VIDA

11. Cree usted que con un negocio productivo su familiar migrante estaría dispuesto a regresar?

- Si No

12. Considera que invertir en un restaurante es un negocio rentable?

- Mucho
- Poco
- Nada

13. Estaría dispuesto a invertir en este negocio el dinero de las remesas?

- Si No

Muchas gracias por su valiosa colaboración

ENCUESTA DIRIGIDA A LA DEMANDA DEL CANTÓN MONTÚFAR

CUESTIONARIO

1. ¿Qué servicios busca usted en un restaurante a parte del servicio de alimentación?

a) Bar	<input type="checkbox"/>	c) Parqueadero	<input type="checkbox"/>
b) Áreas de recreación	<input type="checkbox"/>	d) Otros	<input type="checkbox"/>

2. ¿Con qué frecuencia usted visita un restaurante?

a) A diario	<input type="checkbox"/>	d) Trimestral	<input type="checkbox"/>
b) Semanal	<input type="checkbox"/>	e) Semestral	<input type="checkbox"/>
c) Mensual	<input type="checkbox"/>	f) Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Está satisfecho con la atención y los servicios que le brinda los restaurantes que frecuenta?

a) Mucho	<input type="checkbox"/>		
b) Poco	<input type="checkbox"/>		
c) Nada	<input type="checkbox"/>		

4. ¿Cuándo usted visita estos establecimientos lo hace?

a) Solo	<input type="checkbox"/>	c) Familia	<input type="checkbox"/>
b) Amigos	<input type="checkbox"/>	d) Otros	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuánto gasta aproximadamente usted al acudir a estos establecimientos?

a) 1 - 5Usd	<input type="checkbox"/>		
b) 6 - 10 Usd	<input type="checkbox"/>		
c) 11 - 15 Usd	<input type="checkbox"/>		
d) 16-20 Usd	<input type="checkbox"/>		
e) Más21 Usd	<input type="checkbox"/>		

6. ¿Por qué visita usted un Restaurante?

	SI		NO
a) Higiene y decoración	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
b) Calidad de atención y servicio	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
c) Alternativas de consumo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
d) Cantidad de producto	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

- a) Si b) No
8. ¿El mantenimiento que usted realiza es?
- a) Periódico c) Anual
 b) Mensual d) Ninguno
9. ¿Qué servicios ofrece su empresa adicional al servicio de alimentación?
- | | SI | NO |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Bar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Áreas de recreación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Parqueadero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Otros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
10. ¿Qué capacidad tiene su local?
- a) 21 - 40 pax
 b) 41 - 60 pax
 c) 61 - 80 pax
 d) Mas 80 pax

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RELACIÓN DE UNO Y PRODUCTORES

LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Alex Jacobo bastidas Gordón, con cédula de identidad Nro. 0401232210, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado , que ha sido desarrollado para optar por el título de Magíster en Administración de Negocios en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

JACOBASTIDAS G.

Alex Jacobo Bastidas Gordón

040123221-0

Ibarra, a los 25 días del mes de Julio de 2013



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión Universitaria.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	040123221-0		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Bastidas Gordón Alex Jacobo		
DIRECCIÓN:	San Gabriel-Carchi		
EMAIL:	jaricobastidas@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2291 636	TELÉFONO MÓVIL	0981109210

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	
AUTOR:	Bastidas Gordón Alex Jacobo
FECHA:	2013-04-01
PROGRAMA:	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Magíster en Administración de Negocios
ASESOR/DIRECTOR:	Ing. Wálter Jácome. P.h.D

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Alex Jacobo Bastidas Gordón, con cédula de identidad Nro. 040123221-0, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la

disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación de terceros.

Ibarra, a los 25 días del mes de Julio de 2013.

EL AUTOR:

JACOBO BASTIDAS G.

Alex Bastidas
040123221-0

ACEPTACIÓN:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'A. Bastidas', written over a grid of lines.

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA