

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
INTERNACIONAL**

TEMA

CREACIÓN DE EMPRESA ASESORA EN MANEJO DE CAMBIO PARA EL
SECTOR PYMES DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTORES

Romero López Jorge Eduardo
Cevallos Benítez María Emilia

Trabajo de Titulación previo a la obtención del

Título de:

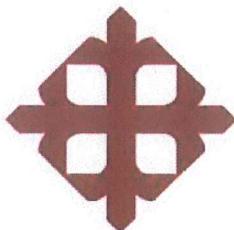
**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL
INTERNACIONAL**

TUTOR:

MURILLO MARTINEZ PEDRO MOISES

Guayaquil, Ecuador

2013

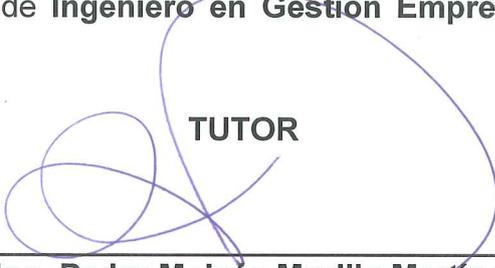


**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Gestión Empresarial Internacional

CERTIFICACIÓN

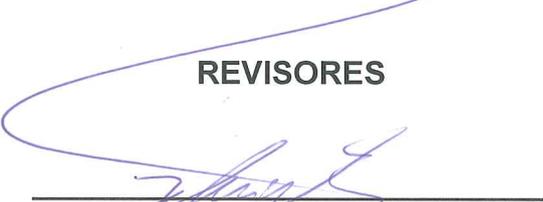
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Romero López Jorge Eduardo** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial internacional Trilingüe**.

TUTOR



Ing. Pedro Moisés Murillo Martínez

REVISORES



Econ. Terry Christiansen Zevallos



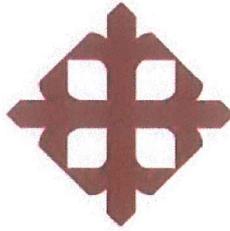
Ing. Jenny Cecilia Berrezueta Astudillo

DIRECTOR DE LA CARRERA



Dr. Alfredo Ramón Govea Maridueña

Guayaquil, a los ocho días del mes de agosto del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jorge Eduardo Romero López

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación Creación de empresa Asesora en manejo de cambio para el sector PYMES de restaurantes en la ciudad de Guayaquil previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional Trilingüe, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

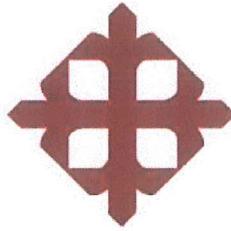
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los ocho días del mes de Agosto del año 2013

EL AUTOR



Jorge Eduardo Romero López



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

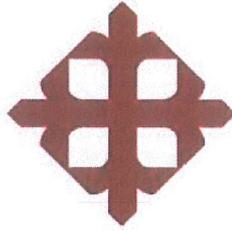
Yo, Jorge Eduardo Romero López

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Creación de empresa Asesora en manejo de cambio para el sector PYMES de restaurantes en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los ocho días del mes de Agosto del año 2013

EL AUTOR:

Jorge Eduardo Romero López

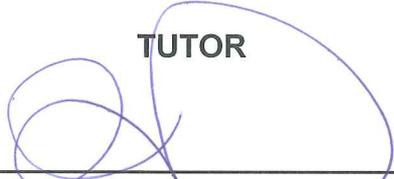


**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Cevallos Benítez María Emilia** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial internacional Trilingüe**.

TUTOR



Ing. Pedro Moisés Murillo Martínez

REVISORES

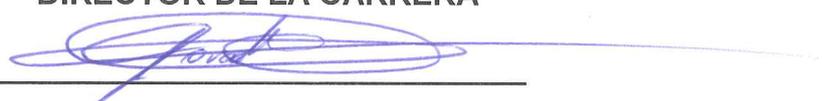


Econ. Terry Christiansen Zevallos



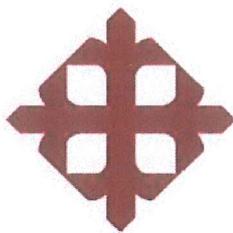
Ing. Jenny Cecilia Berrezueta Astudillo

DIRECTOR DE LA CARRERA



Dr. Alfredo Ramón Govea Maridueña

Guayaquil, a los ocho días del mes de agosto del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, María Emilia Cevallos Benítez

DECLARO QUE:

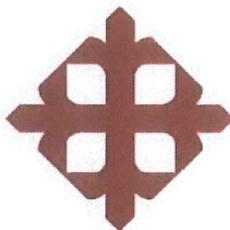
El Trabajo de Titulación Creación de empresa Asesora en manejo de cambio para el sector PYMES de restaurantes en la ciudad de Guayaquil previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional Trilingüe, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los ocho días del mes de Agosto del año 2013

LA AUTORA

María Emilia Cevallos Benítez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, María Emilia Cevallos Benítez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Creación de empresa Asesora en manejo de cambio para el sector PYMES de restaurantes en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los ocho días del mes de Agosto del año 2013

LA AUTORA



María Emilia Cevallos Benítez

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios mi fortaleza día a día, uno de los motores para que este trabajo sea realidad.

A mi mama, mi ejemplo de lucha y de vida, no tengo palabras para agradecerte todo lo que has hecho y lo que sigues haciendo por mí, sin ti esto no hubiese sido posible, por todo el apoyo económico y moral para que pueda concluir mis estudios.

Quiero agradecer a una persona muy especial en mi vida la Ingeniera Cristina Salazar, mi novia, que durante los mejores y peores momentos de mi vida siempre me ha ayudado, ha estado a mi lado dándome aliento para seguir adelante, a no dejarme vencer por las adversidades del día a día, que compartió conmigo muchas amanecidas estudiando para poder pasar las materias, y siempre confió que me iría bien en este día, el famoso día de la sustentación de tesis.

A mis compañeros de clase, aunque algunos se cambiaron de carrera siempre han estado ahí apoyándome en todo sentido y dándome ánimo para seguir adelante y seguir luchando por lo que siempre les hablaba en clase que era ser Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

Jorge Romero López

AGRADECIMIENTOS

A todos quienes me han enseñado
que equivocarse no es el fin y
rendirse no es opción.

Dedicado a mi familia, mis amigos de la universidad y mis amigos del colegio. Personas extraordinarias, pacientes y únicas, verdaderos tesoros. En especial a Andrés... gracias por el apoyo constante.

Ma. Emilia C.B

ÍNDICE GENERAL:

INTRODUCCIÓN	Pág. 1
CAPITULO I. DISEÑO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACION.	
1.1 PROBLEMA A INVESTIGAR	
1.1.1. Planteamiento del problema	Pág. 4
1.2. OBJETIVOS	
1.2.1. Objetivo General	Pág. 6
1.2.2. Objetivos Específicos	Pág. 6
1.3. JUSTIFICACIÓN	Pág. 6
1.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES	
1.4.1. Hipótesis.	Pág. 8
1.4.2. Variables	Pág. 8
1.5. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	
1.5.1. Metodología	Pág. 9
1.5.2. Selección de la muestra	Pág. 10
1.5.3. Fuentes y técnicas de la investigación	Pág. 11
1.5.4. Tratamiento de la investigación.	Pág. 12
CAPITULO II. MARCO TEORICO:	Pág. 13
2.1. Teoría de recursos y capacidades	Pág. 14
2.2. Teoría económica institucional	Pág. 17
2.3. Parámetros sobre el éxito empresarial	Pág. 18
2.4. Teorías que apoyan el crecimiento de las PYMES	Pág. 19
2.5. Estudios realizados sobre PYMES en el sector restauración en Latino América	Pág. 20
2.6. Marco legal	Pág. 22
CAPITULO III. ANALISIS DE LA SITUACION DEL SECTOR:	
3.1. Análisis de las PYMES en el Ecuador	Pág. 25
3.2. Análisis del sector de restauración	Pág. 29
3.3. Contexto nacional de los restaurantes	Pág. 30
3.4. Factores que afectan al desarrollo del sector restauración en Guayaquil	Pág. 34

CAPITULO IV. ANALISIS DEL MERCADO

4.1. Análisis de la demanda del sector PYMES de restauración en Guayaquil	Pág. 39
4.2. Análisis de la oferta: propuestas para mejorar el sector restauración en Guayaquil	Pág. 41
4.3. Análisis FODA del sector PYMES de restauración	Pág. 44

CAPITULO V. ANALISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA

5.1. Información del estudio realizado	Pág. 46
5.2. Análisis de los resultados de la encuesta	Pág. 47
5.3. Análisis de la entrevista realizada	Pág. 58

CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA PARA ÁREA DE ESTUDIO REALIZADO: IMPLEMENTACION DE EMPRESA ASESORA ESPECIALIZADA

6.1. Antecedentes	Pág. 65
6.2. Detalles de la empresa a realizar	Pág. 66
6.3. Organigrama y organización de la empresa	Pág. 70
6.4. Recursos necesarios	Pág. 73
6.5. Análisis financiero de la compañía propuesta	Pág. 74
6.6. Rentabilidad de la compañía	Pág. 79

CONCLUSIONES	Pág. 80
RECOMENDACIONES	Pág. 71
BIBLIOGRAFIA	Pág. 82

ANEXO I. GLOSARIO DE TÉRMINOS
ANEXO II. ENCUESTA REALIZADA
ANEXO III. ENTREVISTA REALIZADA

INDICE DE TABLAS:

Tabla N° 1. Tamaño de la muestra	Pág. 10
Tabla N° 2. Aporte en producción de los bares y restaurantes en Ecuador (en miles de dólares)	Pág. 32
Tabla N° 3. Inversión inicial	Pág. 74
Tabla N° 4. Descripción de préstamo	Pág. 74
Tabla N° 5. Descripción de gastos generales mensuales	Pág. 75
Tabla N° 6. Nómina de personal	Pág. 76

Tabla N° 7. Flujo de caja año 1	Pág. 77
Tabla N° 8. Flujo de caja próximos 5 años	Pág. 78
Tabla N° 9. Ratios de la compañía	Pág. 79
Tabla N° 10. Rentabilidad de la compañía	Pág. 79

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura N°1. Nivel de actividad del Sector restauración 2010	Pág. 31
Figura N° 2. Producción total y valor agregado del sector servicios	Pág. 32
Figura N° 3. Análisis de la muestra por sector	Pág. 47
Figura N° 4. Análisis de la muestra por cantidad de trabajadores	Pág. 48
Figura N° 5. Mecanismos para la constitución del negocio	Pág. 49
Figura N° 6. Situación económica de los restaurantes	Pág. 49
Figura N° 7. Factores que favorecen el crecimiento	Pág. 50
Figura N° 8. Factores que dificultan el crecimiento	Pág. 51
Figura N° 9. Inversión realizada en los últimos años, de la muestra	Pág. 51
Figura N° 10. Áreas de inversión realizada	Pág. 52
Figura N° 11. Cantidad de inversión realizada	Pág. 53
Figura N°12. Opinión sobre el recurso humano	Pág. 54
Figura N°13. Deseo de invertir en sus negocios en años futuros	Pág. 55
Figura N°14. Áreas en las cuales invertirían	Pág. 55
Figura N°15. Cantidades de dinero que negocios invertirían	Pág. 56
Figura N°16. Organigrama	Pág. 71
Figura N° 17. Cadena de valor	Pág. 71

RESUMEN EJECUTIVO

La necesidad de analizar el alto porcentaje de restaurantes que acuden a firmas consultoras con el objetivo de mejorar, es bajo, por los altos costos que suponen las asesorías externas, asimismo, los propios restaurantes poseen escasa capacidad de recursos para realizar proyectos de mejora. Razón por la cual los altos índices de fracaso.

Nuestro objetivo es crear una empresa asesoría para el sector de restaurantes PYMES en la ciudad de Guayaquil". Para ello se utilizó encuestas y entrevistas para determinar los resultados de la problemática en la ciudad de Guayaquil.

Nuestros Principales resultados indicaron que en Guayaquil existen muchos restaurantes que no progresan por la falta de desarrollo tecnológico y profesional por parte de sus empleados y a su vez también la delincuencia. Indicadores que nos permitieron verificar la aceptación de nuestro proyecto.

Los resultados del estudio confirman la importancia que representa el marco institucional para el desarrollo empresarial, también falta fomentar el control en este sector tan versátil y tan rentable en la ciudad debido a los altos índices de fracaso que resultan, entre otras cosas, de la falta de apoyo gubernamental eficiente y la creación de un único organismo de control y una única ley que guíe las actividades en el mercado.

Palabras Clave: asesoría, restaurantes, indicadores, desarrollo, índice, organismo de control

ABSTRACT

The need to analyze the high percentage of restaurants that come to consulting signatures with the aim to improve, is low, for the high costs that suppose the external advising, likewise, the restaurants possess scanty capacity of resources to realize projects of improvement. Reason that show high index of failure.

Our aim is a company creates advising for the sector of restaurants SMES in the city of Guayaquil ". For it one used surveys and interviews for determining the results of the problems in the city of Guayaquil.

Our Principal results indicated that in Guayaquil there exist many restaurants that do not progress for the lack of technological and professional development on the part of his employees and in turn also the delinquency. Indicators that shows the acceptance of our project is.

The results of the study confirm the importance that represents the institutional frame for the managerial development, also it is necessary to promote the control in this so versatile and so profitable sector in the city due to the high indexes of failure that ensue, among other things, from the lack of governmental efficient support and the creation of the only organism of control and the only law that guides the activities on the market.

Key words: consulting, restaurants, indicators, development, indexes, organism of control

RÉSUMÈ EXÉCUTIF

La nécessité d'analyser le haut pourcentage de restaurants qui se présentent aux signatures consultantes avec l'objectif d'aller mieux, est basse, par les hauts prix qui supposent les assessorats externes, de la même manière, les propres restaurants possèdent la capacité peu abondante de recours de réaliser des projets d'améliorations. Une raison par qui les hauts indices d'échec.

Notre objectif est de créer une entreprise un assessorat pour le secteur de restaurants DES PME dans la ville de Guayaquil ". Pour cela des enquêtes et des interviews ont été utilisées pour déterminer les résultats de la problématique dans la ville de Guayaquil.

Nos résultats Principaux ont indiqué que dans Guayaquil, il existe beaucoup de restaurants qui ne progressent pas par le manque de développement technologique et professionnel de la part de ses employés et à son tour aussi la délinquance. Les indicateurs qui nous ont permis de vérifier l'acceptation de notre projet.

Les résultats de l'étude confirment l'importance qui représente le cadre institutionnel pour le développement patronal, il reste aussi à promouvoir le contrôle dans ce secteur si versatile et si rentable dans la ville grâce aux hauts indices d'échec qui résultent, entre d'autres choses, du manque d'appui gouvernemental efficient et la création d'un organisme unique de contrôle et d'une loi unique qui guide les activités sur le marché.

Mot clef : consultant, restaurants, indicateurs, développement, indice, organisme unique de contrôle.

INTRODUCCIÓN

La estructuración de la creación de una empresa asesora en manejo de cambio surge de la necesidad de proveer una alternativa para la continuidad y desarrollo de las empresas PYMES de restauración en el país, ya que a lo largo de la historia se han realizado numerosos estudios que corroboran que, en general, las pequeñas y medianas empresas están desapareciendo para convertirse en grandes empresas o simplemente para dar paso a otras nuevas, como lo analiza Soriano (2005), Director ejecutivo de RGPYMES.com, en su estudio, quien indica que el 80% de las PYMES fracasan antes de los 5 años y el 90% de ellas no llegan a los 10 años. El fracaso de la pequeña y mediana empresa de restauración es debido, entre otras cosas, al excesivo número de multinacionales y grandes empresas con más capital y recursos que consiguen dar un servicio o producto de mejor calidad a menor precio o al menos así lo muestran al cliente. Sin embargo, a pesar de las estadísticas desfavorables, desde un punto de vista local, es necesario que las PYMES se mantengan en el mercado debido a que el 80% de la economía ecuatoriana se sustenta en las empresas pequeñas y medianas, incluyendo las de restauración, que consecuentemente aportan el 20% de la producción nacional, tanto a nivel empleo como a nivel económico, según el INEC (2012), demostrando así su gran importancia para nuestra economía y la importancia del tema presentado.

La decisión de enfocarse específicamente en la sección restauración radica en que en este sector en particular las actividades turísticas y hoteleras representan en Ecuador más de un 30% de la economía, según cifras del INEC (2012), consolidando así la relevancia a nivel nacional de la continuidad y desarrollo de este sector.

Desde el punto de vista del empleo que la industria proporciona al mercado local, donde se enfoca el estudio, se puede destacar lo indicado por

Dávalos (2011), analista económico, que en la provincia del Guayas cada restaurante ocupa 4.5 personas en promedio, lo que indica que existe una gran demanda de mano de obra para este sector.

Con base a las razones antes mencionadas nace la necesidad de analizar el sector actual de restauración en la ciudad de Guayaquil, para así dar paso a la propuesta de innovación en el mercado que dé una alternativa de mejora para los restaurantes de la ciudad, siendo ésta la creación de una empresa asesora de manejo de cambio para el desarrollo del sector PYMES de restauración.

En el capítulo 1 de este trabajo se analiza el problema a investigar, se presenta la hipótesis y cuáles serán las fuentes de información para la obtención de datos.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico de la investigación, el cual guía el estudio realizado bajo las teorías económicas latinoamericanas existentes. Adicional se enmarca el sector de la restauración en su aspecto legal, analizando las ventajas en el sector y en las PYMES de la ciudad.

En el capítulo 3, se desarrolla el análisis situacional del sector de la restauración, observando los factores que afectan al sector y a las PYMES, aterrizando la realidad a la ciudad de Guayaquil.

En el capítulo 4 se efectúa el análisis de la oferta y la demanda, para establecer el FODA y la estrategia a realizar para tener éxito.

En el capítulo 5 se analizan los datos de la encuesta realizada, y se exponen los aportes de los expertos consultados.

En el capítulo 6, se realiza el análisis de la propuesta de mejora para las situaciones desarrolladas en el estudio, mediante la implementación de una empresa asesora, adecuando la oferta de la empresa a la demanda, estudiada en la encuesta.

Para finalizar se extraen conclusiones y recomendaciones de la tesis, que resumen todo el trabajo desarrollado.

CAPITULO I. DISEÑO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACION.

1.1 PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1.1. Planteamiento del problema

Se conoce que dentro del sector restauración más del 85% de la actividad corresponde a PYMES (INEC 2012), lo cual nos demuestra que el área de estudio en la cual se enfoca la tesis es de gran importancia para el país, y sin embargo, aun considerando los altos niveles de su presencia en el mercado, se observan graves problemas en la organización de las mismas y el control de la actividad.

Según indica Lynch (2013), Director Ejecutivo de la Cámara de Comercio, en el área de las PYMES de restauración, en la ciudad de Guayaquil, el porcentaje de restaurantes que acuden a firmas consultoras que les apoyen a mejorar, es bajo, por los altos costos que suponen las asesorías externas, asimismo, los propios restaurantes poseen escasa capacidad de recursos para realizar proyectos de mejora.

Según datos obtenidos de la Cámara de Comercio (2013), el inconveniente al que se enfrenta el sector de la restauración en el Ecuador, y sobre todo, en la ciudad de Guayaquil, es que dentro de éste existen un gran número de pequeñas empresas cuyo principal problema es su reducido capital y tamaño, que no les permite hacer inversiones en aspectos importantes para su posicionamiento, como la publicidad e imagen corporativa y la implementación de tecnologías que suponen el desarrollo de su competitividad.

Adicionalmente, los estudios realizados por parte de la Cámara de la Pequeña Industria (CAPIG, 2010), nos muestra que la microempresa es menos productiva que la grande en todos los aspectos, debido a factores como la menor capacidad instalada que poseen. Complementariamente, la Cámara de Comercio de Ecuador (2011) y el INEC (2012), concuerdan que existe la necesidad de orden y control en las mismas, ya que respaldan la teoría de que la mediana y pequeña empresa está creciendo a nivel de ganancias, pero no de utilidades debido a que no están correctamente ordenadas ni realizan presupuestaciones adecuadas para poder controlar a la compañía.

El problema que enfrenta día a día el sector PYMES de restauración se concentra en el reducido capital financiero con el que cuenta para inversiones que le permitan crecer, la menor capacidad instalada que limita su productividad y el poco orden y control que llevan los restaurantes en sus propios negocios, que afectan las inversiones y presupuestos necesarios para funcionar, adicionalmente, por parte del Gobierno, una entidad de control y apoyo que permita no solo regular el sector sino también ayudarlo al desarrollo y continuidad.

Por lo tanto, esta tesis de estudio pretende investigar y analizar las variables que conducen al estancamiento de las empresas PYMES de restauración, considerando el contexto mencionado anteriormente, obteniendo como resultado la aplicación de los conocimientos adquiridos en la creación de una empresa asesora de cambio organizacional como una propuesta para la mejora de la industria y consecuentemente de la economía del país.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

El objetivo de esta tesis es:

“Crear una empresa asesora en manejo de cambio para el sector de restaurantes PYMES en la ciudad de Guayaquil”.

Es pues el interés de esta tesis analizar las variables que impactan a este sector, las necesidades actuales que en él se presentan y la posibilidad de formación de una empresa asesora que apoyen el mejoramiento y formalización de este sector.

1.2.2. Objetivos Específicos

Adicionalmente se cumplirán otros objetivos tales como:

- Analizar el contexto general de las empresas PYMES en el Ecuador
- Determinar y analizar las principales debilidades o falencias del sector PYMES de restauración en la ciudad de Guayaquil
- Analizar el impacto financiero de la creación de la empresa asesora ajustada a la demanda del mercado a determinar.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la PYMES es reconocida, según datos del INEC (2012), el 75% de la Población económicamente activa en el Ecuador interviene en forma directa en esta actividad económica y el 90% de las organizaciones empresariales ecuatorianas son pequeñas.

Según CAPIG (2010), las PYMES de restauración a nivel Guayaquil atraviesan diversos problemas entre los que se pueden citar los siguientes:

- Dificultad de acceso a financiamiento, por lo tanto, dificultad de crecimiento.
- El alto costo de la tecnología e innovación, hacen que estas empresas tengan más difícil acceso a las mismas y por lo tanto, se dificulte crecer.
- El costo elevado de la capacitación, y también los procesos de consultoría, por lo que no pueden realizar altas inversiones en estos aspectos.

Debido a estos problemas anteriormente descritos y las dificultades a las que se enfrentan este sector, es de vital importancia trabajar en aspectos que permitan mejorar su actividad. Así pues, se deben aprovechar los bajos costos actuales de la creación y mantenimiento de empresas consultoras, para mediante el uso de capacitación y profesionalización de los servicios brindados marcar la diferencia en el sector y profesionalizar a las pequeñas y medianas empresas.

En la ciudad de Guayaquil existe una gran cantidad de restaurantes, de variado tamaño, producto, crecimiento, ubicación, pero todos, sin excepción, se ven afectados por problemas de inversión para mejorar y diversificar su actividad y serias deficiencias en la atención al cliente para su desarrollo.

Los beneficios esperados con la realización de este trabajo son:

- *Beneficios esperados para los autores:*
 - Rentabilidad de la empresa a formar
 - Beneficios personales de crecimiento profesional en el área de consultoría
 - Mejora del sector de la restauración
 - Imagen de mercado
- *Beneficios esperados para el país:*

- Generación de nuevos negocios en la ciudad, con la mejora del sector de la restauración y el orden en el sector
 - Generación de más impuestos y tasas por parte de los negocios
 - Mayor dinamismo de la economía, puesto que la generación de ingresos genera consumo.
- *Beneficios esperados para los clientes*
 - Mejora del servicio recibido en los restaurantes
 - Más predisposición para adquisición de servicios del sector restauración
 - Crecimiento en el mercado
 - Mayor nivel de competitividad

Las razones que llevaron a elegir este tema fueron:

1. La formación de una empresa asesora con nuevas metodologías representa potencialmente un nicho en el mercado con mucha rentabilidad
2. El sector terciario es un sector de alto crecimiento en el país
3. Existe una gran informalidad en el sector ya que son sectores productivos tradicionalmente marginados de apoyo estatal.

1.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.4.1. Hipótesis

La hipótesis general del estudio es que la creación de una empresa asesora de manejo de cambio, enfocada en el sector PYMES de restauración en la ciudad de Guayaquil, es rentable tomando en cuenta un análisis profundo del estado actual de dicha industria, ayudando al crecimiento de la misma.

1.4.2. Variables

Las variables a estudiar son:

- Inversión: se analizará este aspecto, relacionado a la capacidad que posea la compañía para invertir en la mejora de su actividad.
- Fuentes de financiamiento: se estudia el alto costo de financiamiento, con tasas de interés y valores elevados para acceso a ellos.
- Organización de las compañías: se revisa el estado de orden de las compañías: procesos, orden, presupuestación, etc.
- Competencia del sector: se analiza la competencia actual y potencial del sector
- Rentabilidad: se mide la situación económica de los restaurantes, analizando el volumen invertido con los ingresos que se obtienen.

Con el empleo de estas variables, se consigue analizar el sector y la forma de implementar una solución de mejora justa para la industria objeto de la tesis.

1.5. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Metodología:

Se utilizarán fuentes primarias como documentos y/o informes obtenidos de instituciones especializadas públicas y/o privadas, como el INEC y la Cámara de Comercio de Guayaquil. Además se estudiarán investigaciones previas sobre manejo de cambio e implementaciones de consultoría en PYMES a nivel nacional e internacional.

Se usarán también fuentes secundarias de información como artículos de internet, publicaciones de revistas de diarios nacionales e internacionales y entrevistas realizadas a expertos (IDEPRO, Cámara de Comercio de Guayaquil) sobre el tema en cuestión a desarrollar para aterrizar el marco teórico de la tesis. Adicional se realizarán encuestas a restaurantes, pequeños y medianos,

de la ciudad de Guayaquil, para analizar los factores que les afectan económicamente y los aspectos en los que invertirían para mejorar su actividad.

1.5.2. Selección de la muestra:

La cantidad de restaurantes en Guayaquil es aproximadamente de 4.000 entre PYMES y grandes corporaciones, por lo que se emplea la ecuación para muestra cuando el universo es finito:

$$n = \frac{N \cdot Z_a^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

- N = Total de restaurantes en la ciudad de GYE
- $Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado si consideramos que el nivel de fiabilidad es del 95% (valor estándar)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (5%).

Así pues, la cantidad de encuestas a realizar serán 72, es decir, a 72 locales de Guayaquil dedicados al sector de la restauración.

Tabla N° 1. Tamaño de la muestra

N	4000
Z	1,96
p	0,05
q	0,95
d	0,05

n	72
---	----

Elaborado por: María Emilia Cevallos y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

1.5.3. Fuentes y técnicas de la investigación

Las fuentes de donde se extraerá la información serán de tres tipos:

- **FUENTES BIBLIOGRAFICAS:**

Entre las fuentes bibliográficas de información se tiene principalmente Internet y algunos libros consultados, de tal manera que se pueda extraer la teoría necesaria requerida.

- **ENCUESTAS:**

Se realizará 72 encuestas basándonos en temas como:

- Situación inicial del negocio
- Detalle de la situación económica actual del local
- Factores que favorecen al desarrollo del sector de la restauración en Guayaquil
- Factores desfavorables para el sector de la restauración en Guayaquil
- Aspectos en los que invierte actualmente
- Características del personal de la muestra
- Estaría dispuesto a invertir en una mejora en su compañía
- Costo aproximado esperado para la mejora de su actividad

El detalle de la encuesta se encuentra en el anexo II.

- **ENTREVISTA A EXPERTOS:**

Se realizará entrevistas a expertos, de la Cámara de Comercio de Guayaquil e IDEPRO, para obtener sus opiniones sobre:

- Situación económica de las PYMES de restauración en Guayaquil
- Situación social de las PYMES de restauración en Guayaquil
- Situación político legal de las PYMES de restauración en Guayaquil
- Amenazas y afectaciones sociales, políticas, administrativas que existan
- Importancia del sector restauración en la economía de la ciudad en el sector restauración
- Nivel de inversión que exista en el sector restauración
- Actividades de consultoría en el sector en Guayaquil

El detalle de las preguntas de la entrevista se encuentra en el anexo III.

1.5.4. Tratamiento de la investigación

Una vez recogida la información, ésta será evaluada y tabulada, para extraer las conclusiones que permitan aceptar o rechazar la hipótesis.

La tabulación nos brindará información estadística valiosa para estudiar al por menor cada ítem.

Los modelos de tablas de salida presentados en el informe final de estudio contienen información básica de la encuesta como: VARIANZA, MEDIAS, CUARTILES y demás coeficientes estadísticos con los que estudiar los datos extraídos de las encuestas realizadas.

CAPITULO II: MARCO TEORICO:

Las PYMES constituyen en la actualidad un sector de marcada relevancia para el desarrollo de muchos países dado su gran aporte en la dinámica de la economía. En este sentido, es importante que se fomente y se potencie el tejido empresarial, pero más relevante es que las empresas creadas logren sobrevivir y obtener una ventaja competitiva.

Para que una empresa sea considerada PYME debe cumplir ciertos requisitos en cuanto al número de empleados, volumen de ingresos y volumen de activos. Sin embargo, para Brau (2012) una empresa es clasificada como PYME si posee la mayoría de las siguientes características:

- No emiten valores negociables
- Los propietarios no disponen de portafolios de inversión diversificados
- La responsabilidad de los propietarios es ilimitada o inefectiva
- La primera generación de propietarios son emprendedores y propensos al riesgo
- No cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa
- Se enfrentan a costes de mercado elevados
- Las relaciones con los accionistas son menos formales
- Los esquemas de compensación son altamente flexibles.

De acuerdo con Brau (2012) la dirección de las PYMES se caracteriza por:

a) Depender de una o pocas personas claves con talento técnico, liderazgo o contactos con los clientes

- b) No disponer de un plan de contingencia de sucesión para asegurar su continuidad
- c) Carecer de conocimientos y habilidades en finanzas, marketing, producción y negocios internacionales
- d) No ser capaz de ajustarse a los cambios generados en el entorno o a una etapa de desarrollo diferente en la medida en que la empresa crece.

Las relaciones entre propietarios/gerentes y accionistas externos resultan menos formales, por tanto implícitas y menos contractuales, de manera que la reputación de los primeros es altamente valorada por los últimos. Sin embargo, los costes de monitoreo y financiación podrían ser relativamente elevados, pues con frecuencia la recopilación de la información es fragmentada y privada.

Esta investigación utiliza como marco teórico de apoyo la teoría de Recursos y Capacidades y la teoría Económica Institucional. A continuación se explicarán detalladamente los aspectos claves de cada una de estas teorías, definiendo los parámetros de éxito utilizados, a la vez de proponer un modelo conceptual para el estudio de los factores que determinan el éxito de las PYMES.

Adicionalmente, y como complemento a las 2 teorías que sirven como marco teórico, se mencionará teorías complementarias con el propósito de agregar valor al marco referencial.

2.1. Teoría de recursos y capacidades:

A pesar de ser una teoría “joven”, la teoría de Recursos y Capacidades tiene pilares básicos en teorías de la organización bastante antiguas. Esta

teoría tiene sus fundamentos en investigaciones previas sobre las competencias distintivas (Stinchcombe 1965), la economía ricardiana (Ricardo 1966), la teoría del crecimiento de la firma (Penrose 1959), el clásico enfoque sobre los recursos y capacidades de la empresa para la formulación de la estrategia (Andrews 1971), y la evolucionaria teoría de la firma (Barney 1986, Nelson y Winter 1982).

La teoría de Recursos y Capacidades presenta dos importantes supuestos (Franco 2008): 1) los recursos necesarios para concebir, escoger e implementar estrategias deben ser heterogéneamente distribuidos a través del conjunto de empresas competidoras y 2) Las empresas pueden ser diferentes a través del tiempo (Barney 1991).

Grant (1996) clasifica los recursos de una empresa en tres grandes tipos: tangibles, intangibles y humanos. Los primeros están integrados por activos físicos y financieros. Los segundos están conformados por la reputación y prestigio de la empresa, las tecnologías, las patentes y las marcas comerciales. Por último, los terceros son los relativos a las habilidades, destrezas, capacidades de comunicación y de trabajo de equipo de los miembros de la organización.

A pesar de esto, no siempre se posee el 100% de los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa y el logro de sus objetivos, y generalmente el mercado no está apto para suplir la demanda de dichos recursos. Esta situación ocasiona que las propias empresas construyan dichos recursos. Es así pues que, si una empresa en el mercado no encuentra los recursos que requiere, se debe dar paso a la sustitución de ese recurso con otro para acoplarlo a sus necesidades organizacionales, finalmente si la

sustitución del recurso no es posible, la necesidad se cubre o se crea al interior de la empresa.

Los beneficios extraordinarios de una organización se obtienen (Barney y Zajac 1994) cuando la tasa de beneficios que generan sus recursos y estrategias es mayor a lo que se requirió para atraerlos a la empresa. La obtención de beneficios extraordinarios depende de la habilidad de la empresa para generar niveles de rentas más altos que lo esperado por los propietarios originales de los recursos y capacidades.

La teoría de Recursos y Capacidades, se basa en un principio en la diversidad de las empresas, dada la diferenciación en sus recursos y capacidades. De ahí que dicha diferenciación deba ser constante a largo plazo para así obtener los beneficios extraordinarios, de lo contrario, si el efecto de diferenciación se pierde, gracias a la igualdad en recursos y capacidades en todas las empresas, se pierde también los beneficios extraordinarios. En otras palabras, si existen recursos y capacidades igualitarios en todas las empresas, los beneficios extraordinarios se extinguen, ya que éstos se basan en la posesión de recursos, productos, estrategias y capacidades únicas.

Las diferencias en las expectativas sobre el valor de los recursos y capacidades, así como la acción de otros factores que aíslan a la empresa de la competencia, impiden que los beneficios extraordinarios de la empresa desaparezcan en el largo plazo. Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando el costo de reproducir la estrategia que ha generado dicha ventaja es suficientemente alto para desanimar al resto de las empresas de intentar imitar dicha estrategia (Barney 1991).

Porter (1991) destaca que la clave de la ventaja competitiva sostenible a largo plazo pasa por la renovación constante de los recursos y capacidades “las empresas crean y mantienen una ventaja competitiva mediante la capacidad de estar continuamente mejorando, innovando y superando sus ventajas competitivas a largo plazo. Esta superación consiste en desplazar las ventajas de toda la cadena de valor hacia formas más sofisticadas y hacia el empleo de destrezas y tecnología de niveles más avanzados”.

Así pues, es importante destacar en el sector de las PYMES, la importancia de la correcta administración de recursos y capacidades, como ventajas competitivas, que hacen que el negocio sea mejor que otros, por circunstancias de servicio al cliente, productos diferentes, servicio personalizado, etc.

2.2. Teoría Económica Institucional:

Esta perspectiva, parte de la teoría neoclásica asumiendo la hipótesis de escasez y sus instrumentos de análisis, aceptando que la información es incompleta y que existen modelos subjetivos de realidad, y rechazando la hipótesis de racionalidad instrumental. Adicionalmente, incluye las “instituciones” y tiene en cuenta la dimensión temporal. Considera que las “instituciones” forman la estructura de incentivos de una sociedad y, por tanto, son las instituciones políticas y económicas las que determinan el desempeño a largo plazo.

Se propone utilizar la teoría Económica Institucional en la identificación y el análisis de los factores externos o del entorno que influyen en el éxito empresarial, ya que proporciona un marco conceptual apropiado para la explicación de la influencia de estos factores en la función empresarial. Todos

los sistemas sociales y, por tanto, todas las organizaciones, existen en un entorno institucional que define y limita su realidad social. Dicho entorno institucional genera limitaciones, restricciones e inflexibilidades a las acciones tomadas por los empresarios y, en consecuencia, influye en la evolución de sus empresas.

2.3. Parámetros sobre el Éxito Empresarial:

Generalmente se relaciona el éxito empresarial con el nivel de crecimiento organizacional, el crecimiento en las ventas y el cumplimiento de objetivos generales y específicos, así también como con el nivel de utilidades que se reparten entre los empleados, año tras año, esta medición de cantidades no siempre es la adecuada para medir el éxito de las PYMES (Schutjens y Wever, 2000) ya que éstas necesitan de muchos años para mostrar resultados financieros positivos. Algunos autores consideran que tan solo con sobrevivir en el mercado, sin necesariamente crecer, se puede visualizar el éxito de la empresa. Con base en esto, se puede señalar que en el caso de Ecuador, la supervivencia de una PYME es un caso de éxito por sí sólo, debido a los problemas económicos y sociales del país, sin considerar más factores para su medición.

La competitividad de la empresa se debe tomar también como un factor clave para la medición de éxito. Una empresa competente sabe manejar el mercado de tal forma que no solo sobrevive sino que logra desarrollarse y obtener beneficios. Esta competitividad se obtiene a través de los recursos, estrategias y capacidades únicas que conllevan a los beneficios extraordinarios; por lo que se puede percibir la importancia de los factores internos y externos que están implicados en la competitividad de una empresa dando lugar a las ventajas competitivas.

Así pues, el éxito de las PYMES está en función de los factores internos y de los factores externos o del entorno.

Los factores internos (Franco 2008), son recursos y capacidades estratégicos tales como: recursos tangibles (RT), recursos intangibles (RI), recursos humanos (RH) y capacidades organizativas (CO) y los factores externos a considerar son instituciones formales e informales tales como: normas políticas, legales y económicas (NPLE), industria (I) y cultura (C).

2.4. Teorías económicas que apoyan al crecimiento de las PYMES:

A partir de los 80 han surgido algunas teorías sobre el desarrollo de las pequeñas empresas, que son utilizadas en ediciones actuales; éstas se concentran en:

-Teoría de la reacción frente a la recesión -recession push theory-, (Gudgin, 1994)

-Teoría del crecimiento de la renta -income growth theory- (Storey, 1992)

-Teoría de la política de innovación en tecnología de punta -Innovation Policy and Governance in High-Technology-(Nueva edición Bauer, J. y Lang, A.2012)

La primera de las teorías centra por una parte su atención en el comportamiento de los perjudicados por una situación de crisis económica, los desempleados, que deciden como manera de asegurarse un puesto de trabajo crear su propia empresa. Por otra parte el abandono de algunos mercados por la gran empresa debido a la racionalización de sus actividades posibilita la apertura de espacios productivos para la pequeña empresa.

La segunda teoría se basa en el hecho de que el incremento de la renta real provoca una fuerte diversificación de la demanda de consumo, la

segmentación de la demanda provoca que los consumidores demanden una cantidad creciente de productos, de bienes y servicios personalizados y adaptados a sus gustos y preferencias; ello provoca la aparición de nichos de mercado donde las pequeñas empresas pueden actuar con mayor eficacia que las grandes, quienes mantendrían su ventaja comparativa en los segmentos de producción estandarizados.

La última teoría, del cambio tecnológico el centro de gravedad está en que el desarrollo de las nuevas tecnologías (vinculadas a la electrónica, biotecnología, nuevos materiales, inteligencia artificial, etc.) ha provocado la aparición y el desarrollo de numerosas empresas, cuya trayectoria ha demostrado la flexibilidad en su planteamiento y gestión que le ha permitido adaptarse a los cambios de la demanda lanzando nuevos productos y adaptándose a nuevos mercados. El papel de las PYMES tiene en el actual momento un carácter estratégico debido a que incide en el nodo esencial de la actividad productiva a la introducción de nuevos productos, nuevos métodos y nuevas formas de organización.

Para los autores de estas teorías, el éxito de las PYMES deriva de su especialización en producción pequeña, muy ajustadas a la demanda de productos modernos, suelen seguir una estrategia de nicho basada en la diferenciación de sus productos y en la agilidad de sus tiempos de respuesta comerciales de acuerdo a la demanda existente.

2.5. Estudios realizados sobre PYMES en el sector restauración en Latino América:

Según un estudio realizado en México, por la revista de psicología N°3 (2010), la situación por la que transita el sector empresarial, otros aspectos, es:

- Marginación con respecto a los apoyos institucionales

- Baja escala de producción
- Limitada cultura tecnológica
- Incapacidad para la obtención de créditos
- Carencia de personal calificado

Asociado a esto, es pertinente señalar, que dicho problema se origina primordialmente en la restringida capacidad de actuación de los directivos de las PYMES (pequeñas y medianas empresas) –quienes se observó generalmente son las personas que manejan todos los aspectos de la administración y la producción de dichas empresas y que éstas se resisten al cambio y modernización de la misma.

Según esta misma fuente, el impacto de la globalización en las empresas ha implicado que tomen la decisión de "Renovarse o morir". Se observa, según estadísticas del país en el año 2011, que el sector de la pequeña y mediana empresa (PYMES) sumada a la microempresa, al igual que en Latinoamérica, representa más del 80% de la fuerza laboral.

En estudios realizados en Colombia, por la universidad IECESI (2010), existen ciertos factores que afectan al desempeño de las PYMES, sobre todo en el sector servicios:

- Los recursos humanos, especialmente el conocimiento y la experiencia previa del empresario
- Los recursos intangibles, tales como la reputación y el prestigio de la empresa
- Los factores externos tales como las medidas de apoyo, la especialización de la industria, y la influencia de la comunidad.

Así pues, con el fin de entrar en el contexto económico local, las PYMES son fuente generadora de empleo de acuerdo a los datos del INEC (2012), por

lo tanto, constituyen la fuerza laboral que fomenta el desarrollo de actividades productivas, contribuyendo a una mejor distribución de ingresos en los estratos de clase media y baja.

En el Ecuador, el desempeño de las PYMES se presenta a través de algunas categorías:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares
- Talleres Artesanales: es aquel lugar de una fábrica en el cual se realizan determinados trabajos u operaciones, se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares
- Pequeña Industria: Es una entidad independiente que no predomina en la industria a la que pertenece, puede tener hasta 50 obreros cuyo capital fijo pasa los 27 mil dólares
- Mediana Industria: Mayor acceso al mercado financiero que el de la pequeña industria pero con igual dificultad para poder asumir rápidamente costos administrativos; alberga de 50 a 199 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares

2.6. Marco legal:

En el ámbito legal, es necesario en primera instancia establecer cuáles son los parámetros que se consideran para denominar a una empresa como PYMES en el Ecuador.

Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2010), de acuerdo al artículo 1 de la regulación de las PYMES, existen ciertas normativas aplicables a las PYMES, para calificarlas como tal, que son las siguientes;

- a) Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares;
- b) Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores.

Para esta designación se deberá hacer un cálculo (promedio anual ponderado) teniendo como base los estados financieros del ejercicio económico anterior al período de transición.

Adicionalmente, la Ley que enmarca y regula la participación de las empresas PYMES en Ecuador se llama Ley de Fomento de la Pequeña Industria (LFPI), la cual fue promulgada en 1973. Entre los beneficios que ofrece a la pequeña y media industria se encuentra la exoneración de impuestos (Art. 17), y la obligación de otorgar créditos en condiciones especiales al sujeto de crédito con capacidad real y potencial de pago (Art. 29), así mismo esta ley dispone la obligación del estado de crear el Fondo Nacional de Inversiones para la Pequeña Industria y Artesanía administrado por el Banco Nacional de Fomento (Art. 30). Para poder ser amparado por esta ley, la empresa Pyme acogerse a ella y ser calificados favorablemente por el Comité Interministerial de Fomento.

Debido a la antigüedad de la ley, actualmente se busca reemplazarla por otra que esté al día con las demandas del nuevo siglo y la competitividad del mercado. La Ley de Creación, Promoción y Fomento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas entraría en juego para descentralizar el órgano regulador de las PYMES simplificando los trámites de la actividad empresarial a través de la Superintendencia de Compañías con la creación de un Consejo Superior de PYMES, sin embargo, cabe mencionar que la exoneración tributaria, basada en la ley de beneficios tributarios que en el 2007 presentó un alcance por medio de

la reforma de equidad tributaria, no aplicaría en la nueva ley de las empresas PYMES.

De acuerdo a Leonardo Viteri Velasco (2012), asambleísta nacional y autor de esta nueva ley para empresas PYMES, la normativa de ésta ya ha sido contemplada por leyes ya vigentes como el Código de producción, Comercio e Inversiones. Adicionalmente se debe mencionar que este proyecto de ley se encuentra actualmente en la Comisión de Desarrollo Económico que busca elaborar un informe para abrir el segundo debate en la Asamblea Nacional.

Vale la pena también mencionar que existe un beneficio al cual se pueden acoger las PYMES para su protección tributaria llamado Régimen Impositivo Simplificado (RISE), el cual reemplaza el pago del IVA y el impuesto a la renta a través de pagos mensuales, el cual tiene como objetivo el mejorar la cultura tributaria del país sin buscar fiscalizar al máximo negocios, para así ayudar a su continuidad y competitividad en el mercado.

Las ventajas del RISE pueden ser tomadas por restaurantes constituidos como personas naturales, que de acuerdo al SRI, son todas las personas nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas y que tienen la obligación de inscribirse en el RUC. Si bien una persona natural puede ser obligada a llevar la contabilidad de su negocio si cumple con: tener ingresos mayores a \$100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000, para aplicar al RISE se debe de cumplir las siguientes condiciones y requisitos expuestos en la página oficial del SRI:

- Ser persona natural
- No tener ingresos mayores a USD 60,000 en el año, o si se encuentra bajo relación de dependencia el ingreso por este concepto no supere la fracción

básica del Impuesto a la Renta gravada con tarifa cero por ciento (0%) para cada año, para el año 2010 equivale a 8910 USD

- No dedicarse a alguna de las actividades excluidas
- No haber sido agente de retención durante los últimos 3 años.

De este modo, se aplica a un método de declaración de impuestos, menos complejo y con menos costos, facilitando la actividad de los impuestos y brindando ventajas al pequeño empresario.

En definitiva, existen recursos para el amparo y protección para la continuidad y desarrollo de las empresas PYMES en el país actualmente, sin embargo, es necesario reiterar que el nuevo proyecto que vendría a reemplazar la LFPI no se encuentra aprobado y vigente aun.

CAPITULO III. ANALISIS DE LA SITUACION DEL SECTOR:

3.1. Análisis de las PYMES en el Ecuador

Las PYMES en Ecuador se pueden clasificar en empresas de tanto de bienes como de servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo, en el país.

Las principales fortalezas de las Pymes, según Villavicencio (2011), son:

- Representan el 95% de las unidades productivas del país
- Generan el 60% del empleo declarado del país
- Participan del 50% de la producción nacional
- Poseen un amplio potencial redistributivo de la renta, por el alto empleo que generan

- Alta capacidad de generación de empleo
- Flexibilidad frente a los cambios debido al menor tamaño

En el país existe un gran número de empresas a las que muchas personas ni siquiera designarían como tales, pero que constituyen una fuente mucho más importante de empleo y de ingresos que las empresas grandes y pequeñas. Se trata de la “microempresa”, que muchas veces se la llama de manera imprecisa el sector “no estructurado” o “informal”.

A pesar de las múltiples diferencias que tienen con las empresas más grandes, los propietarios de microempresas cometen muchos de los mismos errores que los gerentes o administradores de empresas del sector estructurado y de igual manera necesitan un asesoramiento profesional parecido.

Las microempresas están presentes en las principales actividades económicas. Se ubican, según el número de establecimientos, en el comercio 55.6%, en servicios 34.7% y manufactura 9.5%, según datos del INEC (2012).

Según datos del SRI (2011) y del Censo Económico (2010), en los últimos nueve años, las PYMES aportaron con el 26% de las ventas locales en todo el país y han sido responsables de dotar el 68% del empleo.

Son una fuente de ingresos de casi la mitad de la PEA (población económicamente activa) según el INEC (2011). Se distribuyen en la Sierra el 53%, en la Costa 42.1% y muy pocas en la Amazonía y Región Insular. O sea, están a lo largo y ancho del país, sobre todo, en las principales ciudades. En Quito hay 93.406, en Guayaquil 81.598 y en Cuenca 26.696., según datos de Ecuador en Cifras (2011).

En comparación con los resultados presentados el año anterior (2012), se observa un leve incremento de las PYMES en estas dos provincias, ya que este

porcentaje pasó de 81% a 84,5% para las pequeñas y de 80% a 82% en las medianas, INEC (2012).

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las PYMES se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus PYMES

De acuerdo a la información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (2011), existieron 27 646 PYMES, de las cuales 13 332 pertenecen a los sectores que se han tomado en cuenta en el presente análisis: 4 661 medianas (34,96%) y 8 671 pequeñas (65,04%).

Por lo tanto, se puede deducir que, para el SRI, La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se amplía.

La situación actual de la pequeña industria se resume a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno

- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

La pequeña industria ecuatoriana tiene potencial que no es aprovechada. Principalmente se refieren a:

- Factores claves para generar riqueza y empleo
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso

Hay que tomar en cuenta la importancia que tuvo el año 2011 en el desempeño de las diversas actividades en las que participan las PYMES. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2012) se registró un

crecimiento cercano al 8% en la economía nacional debido al aumento en la producción de diversas actividades. En base a estas cifras, se destaca el crecimiento del 21,6% en la construcción, 13,4% en alojamiento y servicios de comida, correo y comunicaciones 12,5%, entre otros.

3.2. Análisis del sector de restauración

La economía del Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Perú y Chile, de acuerdo al crecimiento promedio ponderado entre las naciones y expuesto por el Banco Central del Ecuador (2012).

Existe diferencias marcadas a nivel de los ingresos, ya que por ejemplo, el 10% de la población más rica posee el 42,5% de la riqueza mientras que el 10% de la población más pobre apenas tiene acceso al 0.6% de la riqueza. Actualmente, existe cierta estabilidad económica pero aún carece de la presencia abundante de inversión extranjera dado que no se ha conseguido recuperar la totalidad de la confianza por parte de los mercados foráneos.

En el tema económico en el Ecuador, aunque la inflación parece haberse estabilizado, algunos indicadores muestran peligrosos síntomas recesivos que deben ser afrontados. La falta de liquidez, el desempleo y la baja en los niveles de consumo son los factores más preocupantes para el país durante el segundo semestre del presente año, mientras las cifras evidencian que el Gobierno intenta recuperar los niveles anteriores promoviendo la circulación de los ahorros.

El último Informe difundido por el INEC (2010), agrega también que los sectores productivos que más puestos de trabajo generaron, según la rama de actividad, son el comercio (107 mil empleos) y la manufactura (33 mil).

En Ecuador, la capacidad adquisitiva de los habitantes es muy baja, inferior a la del promedio mundial y se sitúa en un nivel menor a 500 dólares mensual por habitante. Este aspecto dificulta la comercialización del producto, por la capacidad adquisitiva del pueblo.

El sector servicios, al estar compuesto por bienes “no transables”, y por tanto, no sujetos a la competencia de bienes y servicios importados, es en el que se pueden observar con mayor probabilidad aumentos de precios, debido a incrementos de demanda agregada o fenómenos estacionales de demanda, y en el que se puede, por tanto, hacer un mayor uso de prácticas de aumentos de precios, dependiendo del nivel de elasticidad precio de cada tipo de servicio. En el año 2010 la inflación promedio de servicios alcanzó 3.62%, similar a la del año 2009 que alcanzó 3.51%.

En este sector, las actividades turísticas y hoteleras representan en Ecuador más de un 30% según cifras del INEC en el año 2012. En Guayaquil aproximadamente 4.000 restaurantes que van en todas las categorías, desde restaurante de lujo hasta restaurante de menor nivel. Adicionalmente, según Pablo Dávalos (2012), analista económico, en la provincia del Guayas, cada establecimiento ocupa 4.5 personas en promedio, lo que indica que existe una gran ocupación laboral por parte de este tipo de establecimientos.

3.3. Contexto nacional de los restaurantes

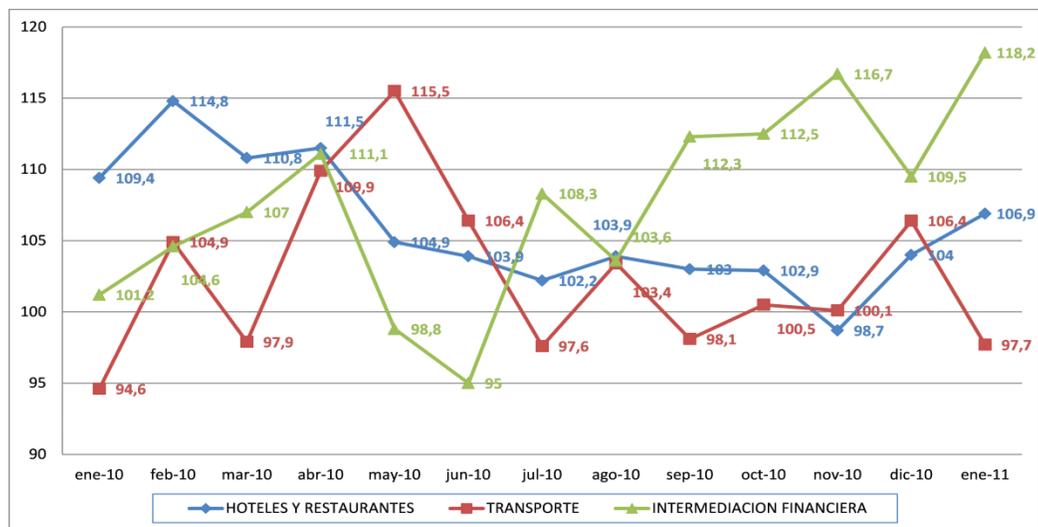
Según los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010), la restauración y la hostelería empleaban a un 20% de todas las personas del sector servicios, lo que suponía casi 1.000.000 puestos de trabajo en Ecuador.

La restauración constituye el 52,5% del volumen de negocio del sector turístico, muy por delante de los hoteles (24,4%) y las agencias de viajes (23,1%). De los tres subsectores turísticos (hoteles, restauración y agencias de

viajes), la restauración es el que ha experimentado un crecimiento de negocio más importante, de un 8,9%, en los últimos años, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012).

En el siguiente gráfico se observa los niveles de ingresos en el país del sector servicios, donde el eje de las "Y" se refiere a millones de dólares y el eje de las "X" se refiere a la fecha:

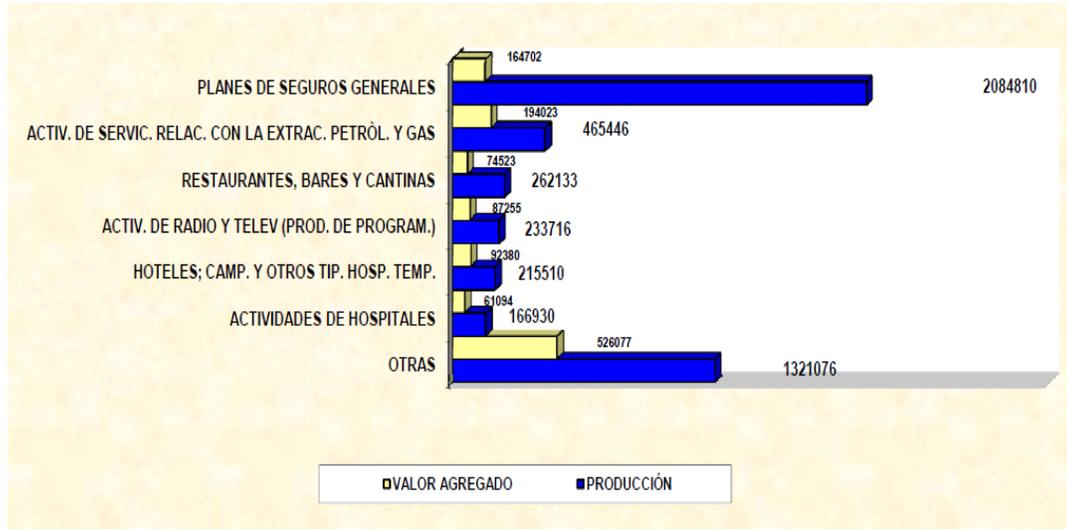
Figura N° 1. Nivel de actividad del Sector restauración



Fuente: INEC. 2010.

Según el INEC (2011), el sector de la restauración y hotelería es el que proporciona mayores ingresos al país, además de mayor movimiento turístico. Al analizar la variable Valor Agregado, es decir el aporte que hacen los sectores a la economía nacional, se observa que las actividades de Servicios relacionadas con la Extracción de Petróleo y Gas; planes de seguros generales y actividades de radio y televisión (producción de programas) concentran el 37 por ciento, del sector Servicios; en tanto que en Hoteles y Restaurantes; Hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje temporal, se destaca por ser la actividad de mayor aporte en el sector con el 55 por ciento. INEC (2011)

Figura N° 2. Producción total y valor agregado del sector servicios



Fuente: INEC, 2011,

Sin embargo al enfocarse solo en el sector de restaurantes se observa el gran aporte en miles de dólares para la producción del país, siendo la creación de un nuevo restaurante típico en la ciudad, un gran aporte para elevar esta cifra en la provincia de Guayas.

Tabla N° 2. Aporte en producción de los bares y restaurantes en Ecuador (en miles de dólares)

PROVINCIAS	REST. BARES Y CANTINAS
GUAYAS	48.829
PICHINCHA	202.314
OTRAS	10.990
TOTAL	262.133

Fuente: INEC, 2011.

En Guayaquil, el sector gastronómico está formado por más de 4000 locales entre locales de lujo, y de primera a cuarta categoría, pero es más de un

20% un total de restaurantes y cafés típicos (ceviches, cangrejales, bolones, etc.)

El 49% de la población del país está en la “clase media”, según el último estudio del año 2010 elaborado por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) denominado “El Ecuador ya cuenta con su estratificación socioeconómica”. El documento dice que el 28% de la población se ubica en el nivel socioeconómico C y el 21% en el nivel D.

Este estudio señala que existen varias clases de nivel socioeconómico; por ejemplo, el estudio del INEC del 2010 señala que el 13% de la población a nivel nacional se ubica en el nivel socioeconómico A. Se trata de personas que tienen seguro, poseen lavadora de ropa, más de dos televisores, por lo menos un automóvil, televisión por cable y computadora, además de que sus jefes de hogar son universitarios o postgradistas.

En el nivel B, una “clase media alta” se ubica en el 23% de la población; esta tiene una menor posesión de un automóvil que el estrato A, tiene computadora, seguro y una televisión a color, asalariado y con educación media y universitaria.

Eso significa que según la tendencia, el 36% de la población almuerza en restaurantes, un 23% cena en restaurantes y 31% en establecimientos de comida rápida. Lo que significa que el potencial de visitantes de un restaurante es alto y eso hace que el negocio sea atractivo para la población, si adicional ofrecemos el arte escénico en nuestro establecimiento.

Como se mencionó en el subtema 3.2, el poder adquisitivo de los ecuatorianos es variado y por eso también las motivaciones a la hora de acudir a un lugar a almorzar, desayunar, etc., variando desde status, compromiso

social, hasta tradición y sentirse como en casa, pero en un lugar cómodo y fuera del hogar.

Los clientes son de características variadas, pero los productos que se ofrecen en los restaurantes acabando siendo similares y se vuelven parte del día a día de los clientes, garantizando la demanda continua en los establecimientos.

3.4. Factores que afectan al desarrollo del sector restauración en Guayaquil.

Los diferentes grupos sociales que habitan en el mundo mantienen la tendencia a desarrollar sus actividades productivas dentro de un mundo globalizado con una clara tendencia a la eliminación parcial o total de las fronteras geográficas y por lo mismo de los sistemas arancelarios impuestos en todos y cada uno de los países.

Este hecho determina la multiplicación incontrolable de las empresas nacionales e internacionales, las mismas que para alcanzar el éxito en los diferentes mercados del mundo deben escalar al más alto nivel de productividad y por lo mismo de competitividad, entendiendo por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a la competencia.

Los factores que afectan principalmente al sector de la restauración en Ecuador, son:

- Factores económicos:

La economía del país, y de la ciudad en concreto, se afecta en primer lugar por la falta de inversión debido a la baja capacidad adquisitiva, también debido a la inflación elevada, lo cual dificulta la adquisición de los activos que garanticen la actividad.

En segundo lugar, la economía se contrae debido al aumento de ahorro de los ciudadanos, que buscan solo hacerle frente a sus deudas, por lo que están obligados a manejar presupuestos estrictos, bajando así el número de veces que comen fuera de casa.

Estos motivos hacen que la inversión sea difícil y la garantía de la demanda sea difícil, porque es cíclica unida a la economía, factores de clima y ubicación y tipo de restaurante, puesto que existen demandas en el sector garantizadas en horarios de almuerzo, por ejemplo.

- Factores sociales:

Los factores sociales, dependen de la localización del negocio, y la clase de clientes a los que se dirigen. Socialmente, la percepción que muestre el

negocio hacia el cliente, marca la diferencia y el perfil de la clientela que acudirá al restaurante.

Durante muchos años en Ecuador existieron gobiernos desorganizados y con falta de buenos presupuestos y control que conllevó a empobrecer más el país; la ambición por la superación propia y no la superación colectiva, demostrada por todos los actos de corrupción posibles, incrementó la delincuencia, desempleos y sobre todo, la pobreza.

La delincuencia es uno de los aspectos que se debe de analizar de un modo independiente con relación a otros. Debido a la falta de empleo, el incremento de precios de los productos de vital importancia para las familias y la poca accesibilidad a lujos de la mayoría de la población, son muchos los ciudadanos que no encuentran otra solución a sus problemas financieros. Esta situación afecta a nivel social y disminuye el atractivo de la ciudad a nivel mundial, por lo que disminuye el turismo y con ello desestabiliza la economía.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, el desempleo es la consecuencia de muchos factores. En sí, el desempleo evidentemente influye de forma directa en el poder de compra de las familias. La base para eliminar la delincuencia y ofrecer más posibilidades a las personas, se basa en la educación y la formación familiar, además de los valores adquiridos a lo largo de la vida, por cada ser humano.

- Factores tecnológicos:

A una empresa pequeña o mediana del sector restauración le es difícil conseguir las tecnologías y sistemas de punta, que normalmente adquieren los restaurantes con mejor poder adquisitivo. A las PYMES les queda como alternativa hacer una buena selección de personal con orientación al

servicio, con la esperanza de poder mantenerla permanentemente capacitada y motivada.

Esto requiere antes que nada que la dirección de la empresa esté convencida de la importancia del servicio, como una actividad en que se encuentren comprometidos todos los miembros de la organización, absolutamente todos sin faltar uno. No se trata de una declaración programática o un trillado eslogan publicitario.

- Competencia en el sector:

La competencia en el mercado de la restauración en Guayaquil es alta, con aproximadamente 4000 locales en la ciudad, que incluye los siguientes tipos: franquicias, restaurantes de lujo, restaurantes típicos, lugares de almuerzos, picanterías, etc.

La presentación de nuevos platos, mayor número de promociones y remodelaciones y aperturas de locales son algunas de las estrategias que están desarrollando las principales cadenas de restaurantes, para pelear en un mercado creciente en el que cada vez participan más competidores. En la ciudad han incursionaron firmas de comida americana, que buscan a desplazar a la comida típica y restaurantes, pero no consiguen desaparecer a grandes negocios tradicionales. Sin embargo, y debido a los altos precios de los platos y desayunos en estos locales, la gente acude a lugares típicos, hogareños con menús más asequibles y cercanos. La competencia como se comenta anteriormente, es grande, sin embargo, son muchos los clientes y amplias las posibilidades de supervivencia y crecimiento en el sector.

La amenaza de competidores potenciales, debido al costo de apertura de un restaurante de cualquier tipo, con infraestructura de calidad, es alta ya que si bien es cierto inicialmente puedan entrar en el mercado un gran número de locales, son pocos los que permanecen. Los pilares fundamentales para evitar que los competidores roben mercado se basa en un excelente servicio al cliente y la diferenciación con una cultura de restaurante muy clara y diferente.

CAPITULO IV. ANALISIS DEL MERCADO

4.1. Análisis de la demanda del sector PYMES de restaurantes en Guayaquil

Se entiende por demanda la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer una necesidad específica a un precio determinado.

El propósito principal del análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan al mercado con respecto a un bien o servicio, así como establecer las posibilidades del servicio proyectado en la satisfacción de dicha demanda. Esta opera en función de una serie de factores, como el precio del bien o servicio en términos reales, el nivel de ingresos de la población, los precios de sustitutos o servicios complementarios, etc.

El 49% de la población del país está en la “clase media”, según el INEC (2012) denominado “El Ecuador ya cuenta con su estratificación socioeconómica”. El documento dice que el 28% de la población se ubica en el nivel socioeconómico C y el 21% en el nivel D.

Según Villacís (2008), director del INEC, “lo importante del estudio es que no solo mide la distribución de la población por sus ingresos, sino que incluye parámetros como el nivel de instrucción y la posesión de objetos y servicios.” Por ejemplo, señala que el 13% de la población a nivel nacional se ubica en el nivel socioeconómico A. Se trata de personas que tienen seguro, poseen lavadora de ropa, más de dos televisores, por lo menos un automóvil, televisión por cable y computadora, además de que sus jefes de hogar son universitarios o postgradistas.

En el nivel B, una “clase media alta” se ubica en el 23% de la población; esta tiene una menor posesión de un automóvil que el estrato A, tiene computadora, seguro y una televisión a color, asalariado y con educación media y universitaria.

Eso significa que el 36% de la población almuerza en restaurantes, un 23% cena en restaurantes y un 31% en establecimientos de comida rápida, mostrando así el potencial de visitantes de un restaurante.

La investigación del mercado es un trabajo sistemático que consiste en diseñar, indagar, recoger y analizar la información básica relacionada con los problemas de ventas de un producto o servicio.

Actualmente los clientes tienen preferencias por ciertos tipos de comidas y esto permite que exista una rotación de clientes entre los diferentes conceptos de alimentación, por lo cual el que pensemos abrir un restaurante con un concepto definido y especializado puede tener fortalezas por estas costumbres de consumo, por otro lado, los restaurantes en los cuales hay todo tipo de alimentos cada vez son menos, e implican una carga administrativa mucho mayor para el restaurante.

4.2. Análisis de la oferta: propuestas para mejorar el sector restauración en Guayaquil:

Al analizar la oferta de restaurantes en Ecuador, se puede observar que existe un gran número de restaurantes, desde de lujo a comida rápida, y que todos poseen una demanda en función del producto que ofrecen.

Para analizar el sector, se usará el modelo de Porter, (1980) basado en las cinco fuerzas competitivas, que permitirán definir la rentabilidad de un sector específico.

Las cinco fuerzas del sector restauración son:

1) Rivalidad existente:

En la industria de restaurantes existe una competencia poco rígida en los precios, la rivalidad está enfocada en el desempeño, la innovación, imagen de marca y calidad total.

2) Rivalidad potencial, barreras de entrada:

Actualmente esta fuerza casi no tiene relevancia ya que por la situación del país, emprender un negocio no se ve atractivo debido a la inversión que se debe realizar. Por lo tanto las decisiones de nuevos negocios se encuentran muy sujetas a lo que pase en términos políticos y económicos del país. De todas maneras y a pesar de la incertidumbre que nos rodea, decimos que las barreras de entrada no son fuertes en el sentido que:

- Los restaurantes recién ahora se están interesando en innovar tecnológicamente y plasmar todos sus procesos internos y externos en plataformas informáticas lo que permitiría mejorar la calidad total.

- El mercado pide lugares distintos y los restaurantes existentes, no satisfacen a todo el mercado.

Y las barreras de entrada son altas (dependiendo del tipo de restaurante) en el sentido de:

- Efectos del aprendizaje: evidentemente las empresas existentes en el sector han logrado reducir costos por este efecto, lo que es una barrera competir directamente.
- Preferencias de marca y lealtad: hay gente muy apegada a ciertos lugares por tradición. Es el costo de cambio.
- Requerimientos de recursos: Para la implementación de restaurantes es necesario una gran cantidad de recursos.
- Políticas inestables en el país: Posibles cambios volátiles en los reglamentos reguladores de la industria.

3) Amenaza de sustitutos:

La amenaza competitiva planteada por los productos sustitutos se considera poderosa ya que estos se encuentran claramente disponibles y a precios atractivos desde el punto de vista o concepto de restaurante. Como la estrategia general será la diferenciación, se aspira a que los compradores no crean que los sustitutos tengan características comparables o mejores en el sector.

4) Poder negociador de los proveedores:

Este tipo de negocio maneja una red importante de proveedores ya que tiene que abastecerse de muchos insumos, como comidas frías, enlatadas, carnes, panadería, bebidas, etc. Estos productos mencionados se encuentran

sin mayores problemas en el mercado por lo que el poder de la fuerza no es tan alta. Una opción es realizar una lista de buenos proveedores dividiendo las compras entre varios y así promover la compra por pedidos.

Si bien se considera a esta fuerza moderada por la alta cantidad de proveedores existentes, es muy importante lograr una buena política de logística y abastecimiento para no tener problemas en estos temas ni tampoco que pueda afectar la calidad y precio

5) Poder negociador de los clientes:

En este tipo de negocio encontramos que existe una gran cantidad de compradores pero de pequeñas cantidades, esto nos indica que mientras mayor es el número de compradores, más fácil será que los vendedores encuentren alternativas cuando pierden un cliente.

Otro aspecto importante sobre este tema es que los costos de cambiar a otros restaurantes por parte de los clientes es bastante bajo; en cualquier momento los compradores tienen la flexibilidad necesaria para cambiar a la competencia,

4.3. Análisis FODA del sector PYMES de restauración:

A la hora de implementar cambios en el sector se debe analizar las amenazas y oportunidades que existen en el sector:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de eficiencia en costos directos: auto provisión de materia prima - Revisión de precios - Amplio público objetivo - Revisión de tamaño y cantidad de producción - Producto y servicio de calidad - Horarios y servicios a prestar 	<ul style="list-style-type: none"> - En Guayaquil, la cultura es muy importante y los ciudadanos prefieren comida típica y restaurantes tradicionales, aunque pequeños - Alto gasto de los ciudadanos en restaurantes - Importancia de imagen del lugar donde se alimentan para el público objetivo
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Alto costo de personal - Alto costo de marketing e imagen para mejora de posicionamiento - Costos de servicios adicionales como servicios básicos - Altos costos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes restaurantes, con alto nivel de marketing. - Alto nivel de delivery en restaurantes - Disminución de poder adquisitivo de los ciudadanos - Alta competencia en el sector restauración

La estrategia en el sector es clara, se debe diferenciar el producto, por imagen del lugar donde se presta servicio o por productos que se ofrecen, de ese modo un restaurante será percibido como único y mejor.

Para tener éxito con una estrategia de diferenciación, se deberá estudiar con sumo cuidado las necesidades y conductas de los compradores con el fin de saber qué es lo que se considera importante, qué es lo que piensan que tiene valor agregado y cuánto están dispuestos a pagar. Mientras más poderoso es para el comprador el atractivo de la oferta diferenciadora, más vinculados se sienten los clientes con la empresa y más poderosa es la ventaja competitiva.

Para lograr esta estrategia es conveniente comprender qué es lo que lo que valora el cliente y en qué parte de la cadena de valor se deben crear los atributos, y cuáles son los recursos y habilidades necesarios para producir las características únicas del local. La cuidadosa y estricta selección de proveedores y materias primas, la orientación a reducir los tiempos de espera de los clientes, la permanente tendencia a métodos de producción más seguros y confiables, la rapidez en la entrega de los pedidos, son actividades que generan posibilidad potencial de diferenciación.

CAPITULO V. ANALISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA:

5.1. Información del estudio realizado:

Introducción

Al momento de crear las encuestas fue necesario considerar en primer lugar que el foco de la investigación era la ciudad de Guayaquil, por lo que fue necesario enmarcar todas las preguntas en el ámbito local de la industria de restauración.

También, como uno de los objetivos de la tesis es el estudio actual de la industria, se debe conseguir información sobre lo general (como el sector donde está ubicado el restaurante), para así dar paso a las preguntas específicas que permitan analizar y entender el estatus actual de la industria que nos permita conocer los nichos del mercado.

Es así como se fue moldeando el enfoque de la encuesta a los temas más específicos, como lo son la cantidad de trabajadores que se encuentran laborando en el local, el nivel de inversión (en términos de dólares) que han utilizado para sus negocios, y yendo más en profundidad, también se consulta sobre los factores que se consideran hayan favorecido el crecimiento del local, así como los que lo hayan dificultado.

Finalmente, y para medir el potencial de la propuesta de emprendimiento, se consulta sobre el nivel de inversión (en términos de dólares) que estarían dispuestos a utilizar en sus negocios.

Se realizaron un total de 72 encuestas basados en temas como:

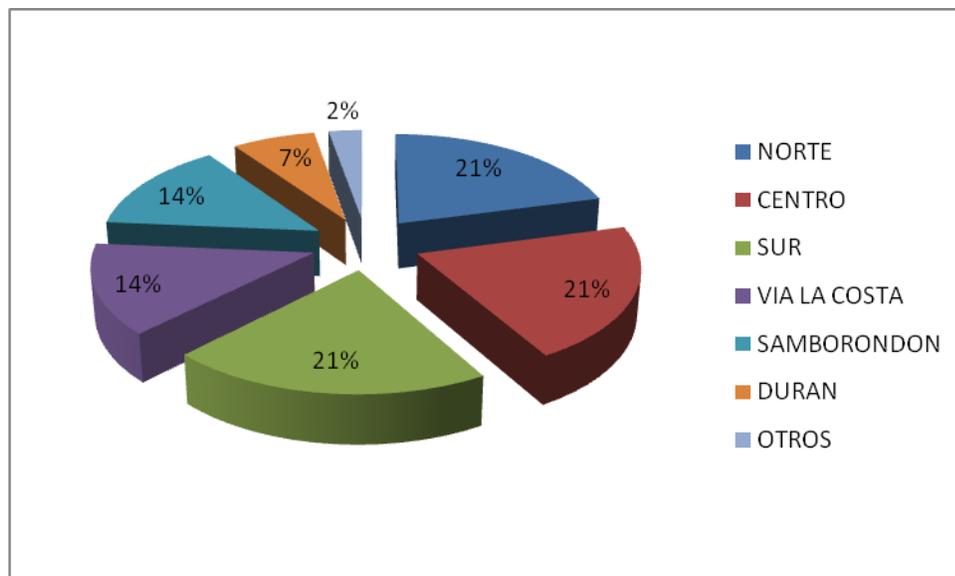
- Detalle de la situación social actual del local

- Detalle de la situación económica actual del local
- Factores que favorecen al desarrollo del sector de la restauración en Guayaquil
- Factores desfavorables para el sector de la restauración en Guayaquil
- Estaría dispuesto a invertir en una mejora en su compañía
- Intención de inversión para la mejora de su actividad

5.2. Análisis de los resultados de la encuesta

El sector de la restauración por todo Guayaquil, se dividen del siguiente modo:

Figura N° 3. Análisis de la muestra por sector

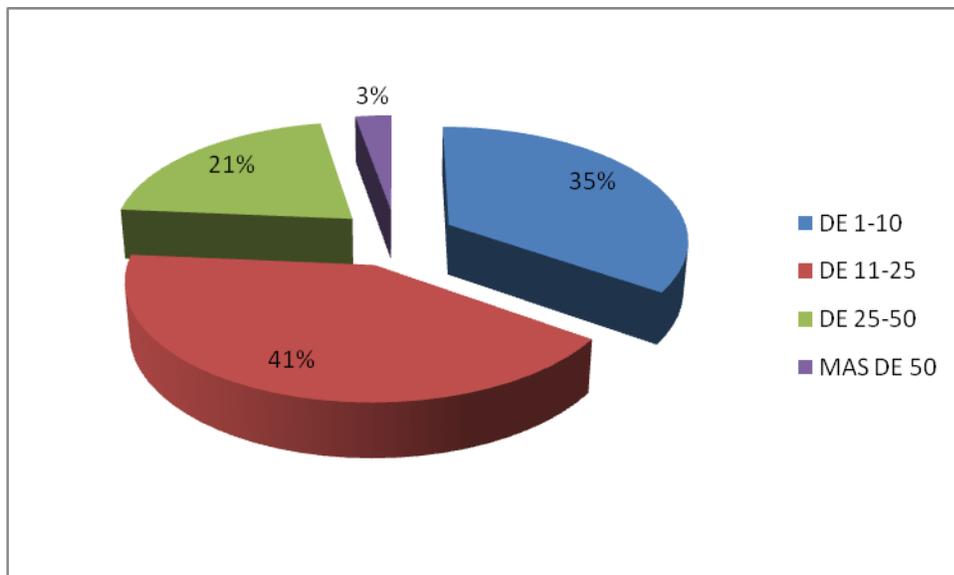


Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

Se observa de la muestra seleccionada que la mayor cantidad de PYMES de restauración se encuentran situadas de manera proporcional entre

todas las zonas del Norte, Centro y Sur, contando con el 21% de los restaurantes por cada uno de esos sectores, siendo el total: 63%.

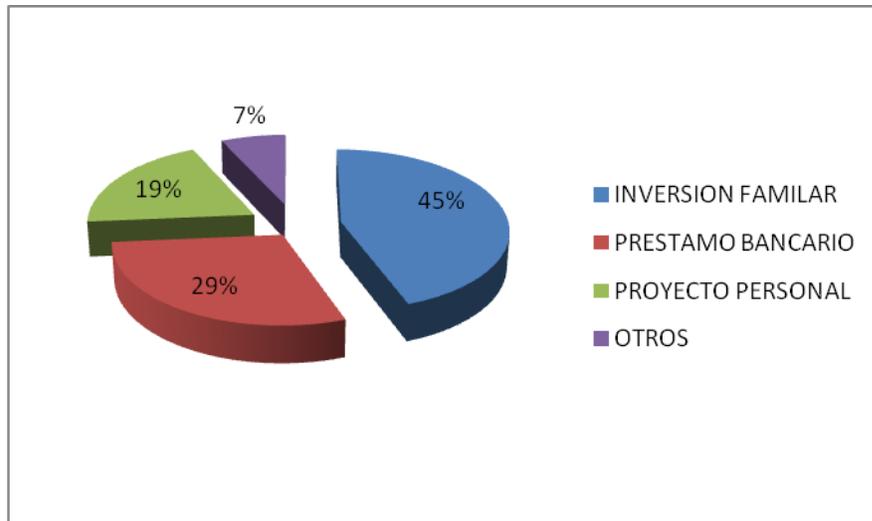
Figura N° 4. Análisis de la muestra por cantidad de trabajadores



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

Se observa en la muestra que el 41% de los encuestados indicó tener bajo su mando entre 11 y 25 trabajadores, mientras que el 35% maneja sus restaurantes con hasta 10 personas. Tan solo el 3% indicó tener más de 50 empleados. Si se basa en este dato, se entiende que el 35% de restaurantes se encuentra catalogado como Microempresas mientras que el mayor número de restaurantes, es decir el 41% está ubicado entre Talleres Artesanales y Pequeñas Industrias.

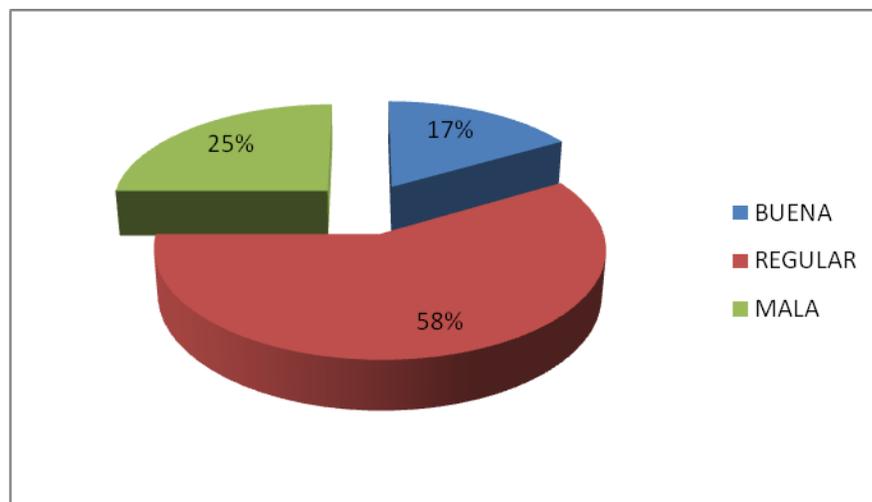
Figura N° 5. Mecanismos para la constitución del negocio



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

Con la realización de la primera pregunta, acerca de cómo se constituyó el negocio, se observa que el 45% de los encuestados lo realizaron como inversión familiar, versus el 29% que lo hizo con préstamos bancarios.

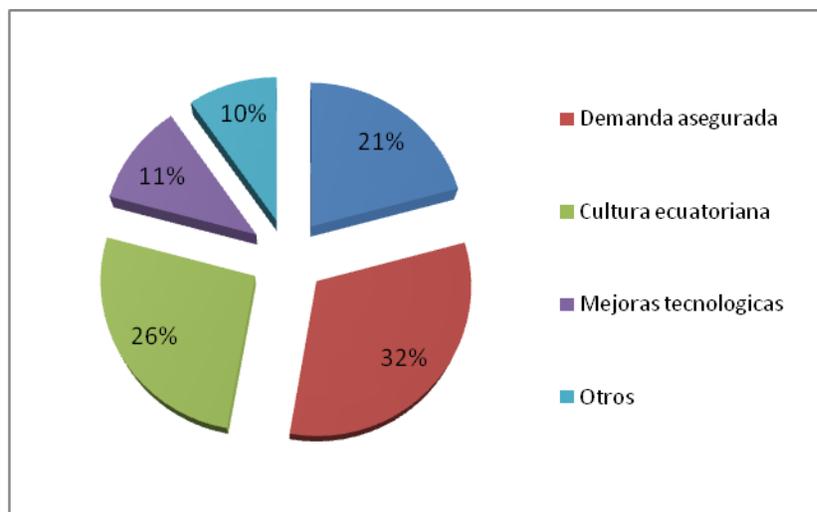
Figura N° 6. Situación económica de los restaurantes



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

Respecto a la situación económica de los restaurantes, se observa que el 58% la considera regular, es decir, lo suficientemente buena para continuar y no lo suficientemente mala como para cerrar sus locales. El 17% de los encuestados la considera “buena”. En general, se evidencia que existen oportunidades de mejora en el sector.

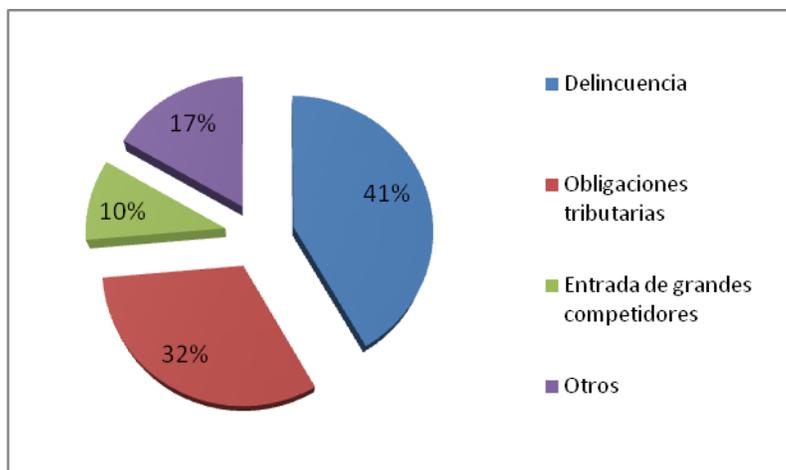
Figura N° 7. Factores que favorecen el crecimiento



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

Al preguntar sobre los factores que favorecen el crecimiento del sector, se dejó la pregunta abierta y se fueron agrupando los factores por tipología, según las respuestas encontradas. Entre los factores que destacan, se encuentra con un 32% la demanda asegurada y con un 26% la cultura ecuatoriana, es decir, la cultura de salir a comer en restaurantes PYMES debido a la asequibilidad de sus precios en comparación con restaurantes grandes.

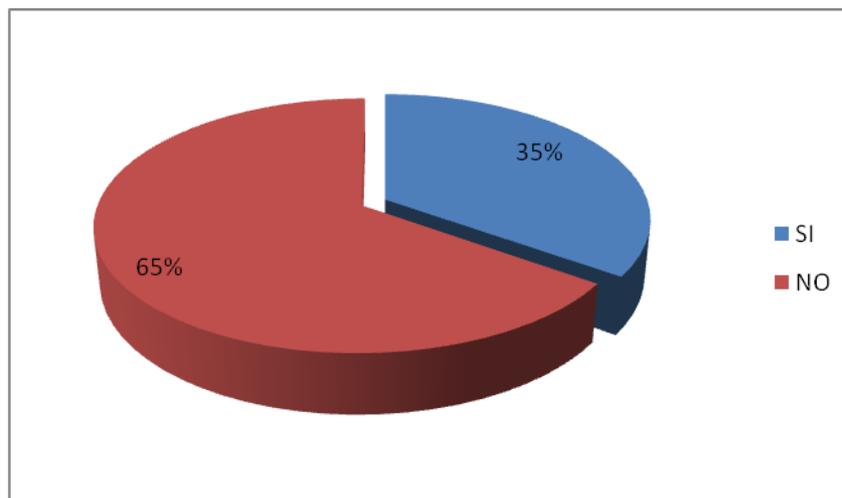
Figura N° 8. Factores que dificultan el crecimiento del sector



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

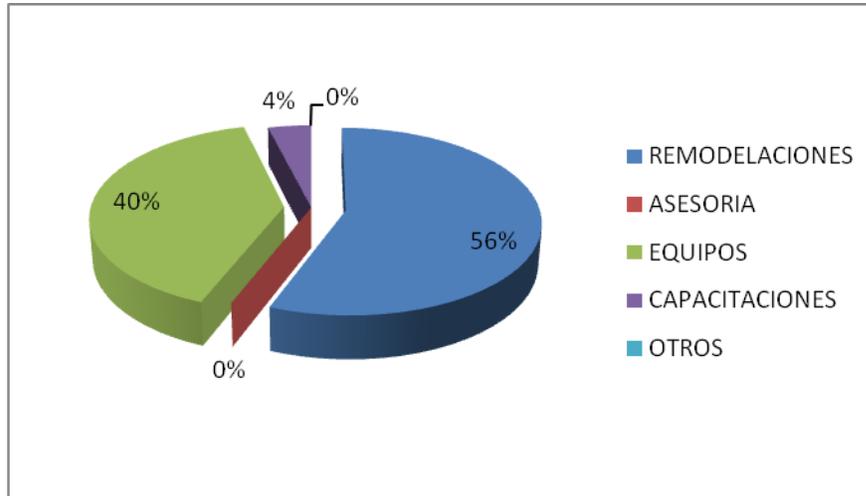
Respecto a los factores que dificultan su crecimiento en el mercado, el 41% de los encuestados coinciden en que la delincuencia es el factor que más dificulta su crecimiento, siendo el factor que menos les preocupa la entrada de grandes competidores, con un 10%.

Figura N° 9. Inversión realizada en los últimos años, de la muestra



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

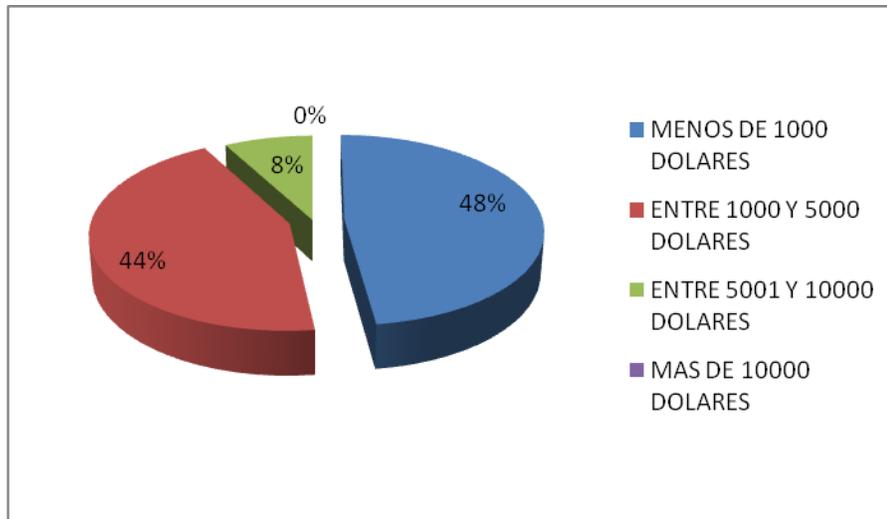
Figura N° 10. Áreas de Inversión realizada



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

En cuanto a la pregunta sobre si han invertido en sus negocios para mejorar el servicio, en los últimos años, el 35% de los encuestados indicó que sí, siendo las remodelaciones la variable más seleccionada. Vale la pena destacar que 65% de los encuestados indicaron no invertir en la mejora de su negocio, por lo cual se reconoce el potencial que existe en el sector para mejorar la industria, promoviendo la inversión en áreas de interés.

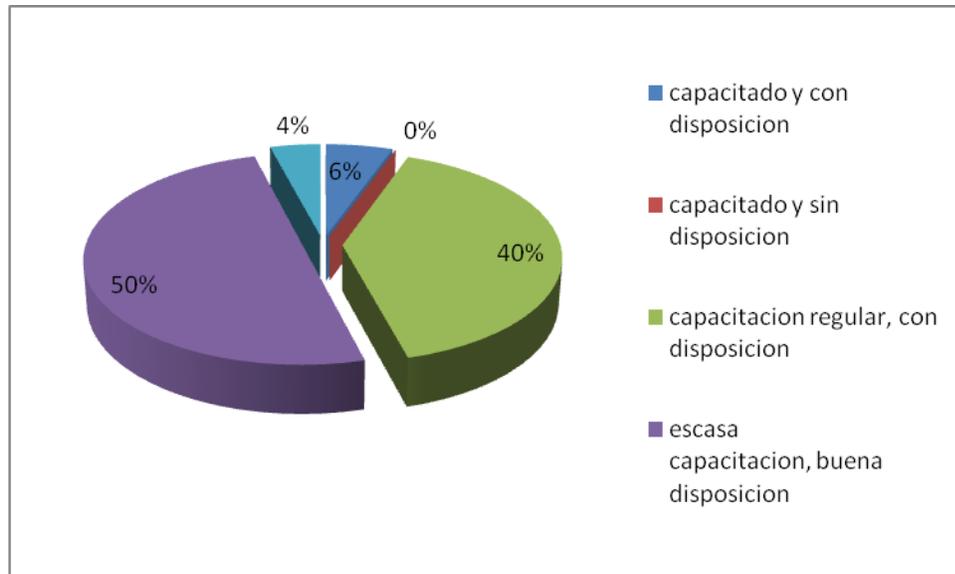
Figura N° 11. Cantidad de Inversión realizada



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

En la pregunta acerca de qué cantidad ha invertido, del 35% de los restaurantes que indicaron previamente sí hacer mejoras en su negocio, encontramos que el 48% ha invertido menos de \$1.000 USD, mientras que sólo un 8% ha invertido más de \$5.000 USD en sus restaurantes.

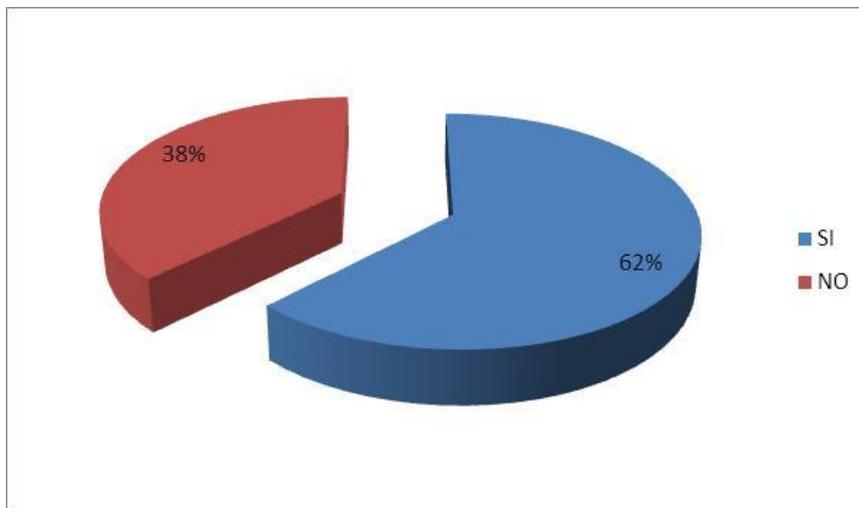
Figura N° 12. Opinión sobre el recurso humano



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

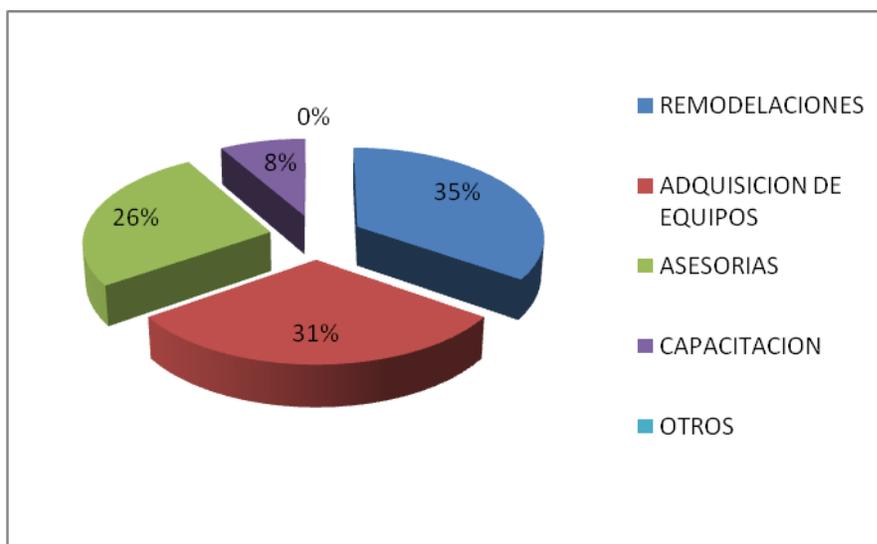
Al consultar sobre las capacidades y disposición de su personal para realizar el trabajo, el 50% de los encuestados indicaron que existe buena disposición pero escasa capacitación del personal, seguido del 40% que considera a su personal con capacitación regular pero con disposición a aprender en la marcha. Estas estadísticas muestran el bajo nivel de mano de obra especializada que existe actualmente en el mercado, dando la oportunidad de ofrecer capacitaciones enfocadas al área de restaurantes, para así empezar a formar recursos únicos y estimular beneficios asociados.

Figura N° 13. Deseo de invertir en sus negocios en años futuros



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

Figura N° 14. Áreas en las cuales invertirían

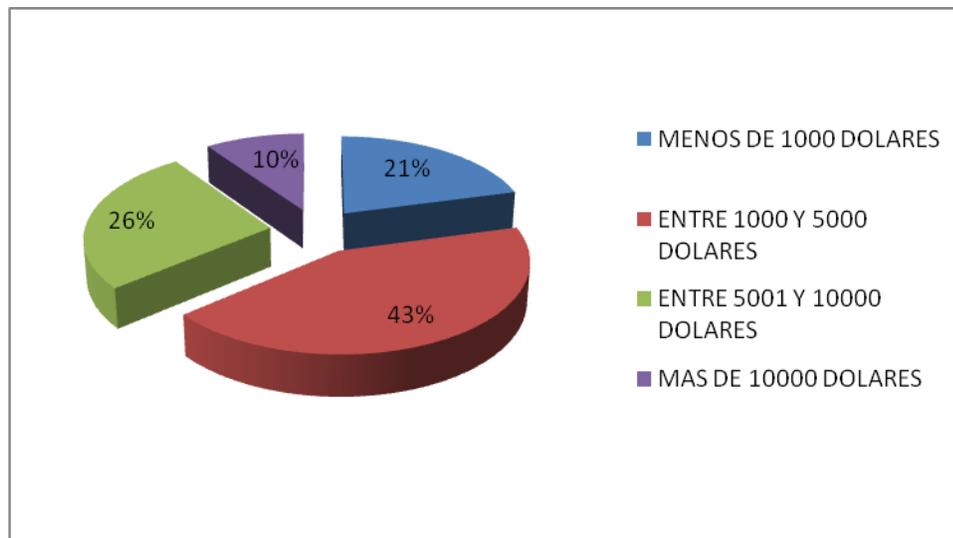


Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

Al preguntar si los encuestados desearían invertir en mejorar su actividad del 38% de los encuestados contestaron que no les gustaría y el 62% contestó afirmativamente, confirmando su interés en remodelaciones o equipos, siendo ésta la opción más escogida, con el 35% seguida de adquisición de equipos,

con un 31% y en tercer lugar, con 26% de incidencias, se invertiría en asesorías.

Figura N° 15. Cantidad de dinero que negocios invertirían



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

Finalmente, del grupo de encuestados que sí invertirían en mejoras (62%), el 43% indicó que el monto a invertir oscilaría entre \$1000 USD y \$5000 USD, según el tamaño del negocio. El 26% de la muestra invertiría más de \$5000 USD, mientras que el 21% invertiría tan solo hasta \$1000 USD.

Análisis de las encuestas

Las encuestas realizadas permiten saber que el método más utilizado para emprender un negocio de restauración es la inversión familiar (45%), mientras que la segunda alternativa más utilizada, con el 29%, es sacar préstamos bancarios. El análisis de este punto indica que, si bien existen leyes que amparan el otorgamiento de créditos a las empresas PYMES, como se indicó en el marco legal, éstos en sí no son utilizados en el sector de restauración. Asimismo, se conoce que 32% considera que los 2 motivos más

importantes que permiten la continuidad de sus negocios radican en demanda asegurada, es decir, la fidelidad de los clientes ya conseguidos, seguido de cerca por la cultura guayaquileña de salir a comer, con el 26%.

El factor que más limita el crecimiento de negocios de comida, de acuerdo a las encuestas, es la delincuencia, siendo elegido por el 41% de los encuestados, lo cual nos lleva a conocer la oportunidad de mejor que existe con respecto a la protección de los restaurantes PYMES, siendo un tema de seguridad ciudadana.

Otro punto importante a destacar es que el 50% de los empleadores considera que existe escasa capacitación en su personal, por lo tanto se puede inferir que la mano de obra disponible en el mercado laboral no se encuentra lo suficientemente preparada para suplir la demanda de recurso humano capacitado y listo para esta industria PYMES. Sobre esta misma área, se consultó a los encuestados si estarían dispuestos a invertir en sus propios negocios, demostrando que tan solo un 38% no considera necesaria la inversión o simplemente no estaría dispuesta a hacerla.

Este último punto señala que la oportunidad que existe en el mercado para la demanda de asesorías y capacitaciones en esta industria, ya que el 26% de los encuestados serían clientes potenciales si existiera ofrecimiento de asesorías y capacitaciones en un rango de precio entre \$1000 USD y \$5000 USD, ya que el 43% indicó que ese sería el monto a invertir.

Finalmente, se puede concluir que la intención a invertir que hay en el mercado, estipula el rango de precios que se debería manejar al momento de ofrecer asesorías y capacitaciones en la industria PYMES de restauración y muestra el estado actual de nuestra industria de restaurantes del sector

PYMES. Gracias al estudio, se ha podido recoger los temas más importantes con respecto a los negocios de comida; sus deseos de invertir en ellos mismos, los factores que los limitan y los factores que se pueden explotar para crecer, el estado actual del talento humano disponible en el mercado, etc. Y gracias a esto se conoce ahora los puntos de demanda que actualmente existen.

5.3. Análisis de las entrevistas realizadas:

Se realizaron entrevistas a dos expertos en el tema de las PYMES, Carlos Carvajal, Coordinador académico de IDEPRO y Germán Lynch Director de capacitaciones de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

1. ¿Cuál considera es la situación económica actual de las PYMES de restauración en Guayaquil?

Sobre la situación económica de las PYMES en la ciudad, Lynch; nos habla sobre la importancia que ha tomado la PYME en Guayaquil, ya que en la actualidad: “Aproximadamente, el 95% de los socios de nuestra entidad son PYMES”, afirma el entrevistado. Añade que este tipo de organización está incrementando su poder adquisitivo y la capacidad de inversión, por lo que indica que la situación económica está mejorando pero aún hay mucho por hacer.

Carvajal argumenta que la situación económica se refleja en los datos del mercado, “se puede observar que la cantidad de restaurantes en la ciudad ha crecido en los últimos cinco años” según Carvajal. Alrededor del 85% de empresas pertenece al sector de restaurantes. Así mismo menciona que, a pesar de la relevancia para el país, la informalidad y falta de control en el sector son los principales problemas para la parte económica.

2. ¿Cuál considera es la situación social de las PYMES de restauración en Guayaquil?

Con respecto a la situación social, por un lado, Carvajal indica que a pesar de la importancia de la PYME en la economía del País, desde un punto de vista social la situación no mejora debido a la incertidumbre que pueda tener el pequeño empresario por factores sociales como la delincuencia y las repercusiones que tiene en su negocio.

Lynch considera que el factor de inseguridad es uno de los muchos factores que limita a la PYME, como también lo hace la falta de conocimiento del mercado y el bajo nivel de educación de los pequeños empresarios.

3. ¿Qué opina sobre la situación política o legal de las PYMES de restauración en Guayaquil?

Sobre la situación política o legal, Carvajal afirma que está mejorando, debido a que aparecen ventajas tributarias y legales a la hora de crear compañías, de tamaño pequeño y mediano. Esta situación ha hecho que “en los últimos años, se creen empresas de corte familiar y pequeño tamaño, que aporten grandes cantidades a la economía” según la opinión de Carvajal.

Lynch explica en este punto que siempre existen oportunidades que presenta la ley para que el empresario pueda tener ventajas que le permitan competir, así mismo que la ley no es siempre el punto fuerte para comenzar a emprender por lo que siempre se busca la mejora continua en las leyes para proteger al empresario ecuatoriano.

4. ¿Qué amenazas y afectaciones, sociales, políticas o administrativas, cree que existen en el sector de restauración en Guayaquil?

Al conversar con el coordinador académico del IDEPRO, Carvajal, sostiene su preocupación por este sector, ya que pese al incremento de locales, por las ventajas legales para crear negocios, no se ve mejora de estándares, ni servicio, ni de organizaciones. Es por eso que desde la entidad en la que él trabaja, tratan de crear programas de capacitación y formación, en apoyo de este sector. Pero, “no existen empresas centradas en este sector” sostiene el entrevistado.

Carvajal afirma que “existen iniciativas interesantes a nivel de organismos de control, que hacen que sea más sencillo la conformación de estas compañías”; adicionalmente, como conocedor del sector de restauración, afirma que el interés del sector debe ser “inversiones en capacitación y control de la actividad, para garantizar resultados consistentes.”

Una amenaza mencionada por Lynch, ha sido la de la falta de un órgano regulador competente con temas puntuales del sector restauración. Como director de capacitaciones, considera que un factor clave para convertir las amenazas en oportunidades sería la inversión en la capacitación continua de las personas involucradas en el negocio

Asimismo, Lynch finaliza indicando que las “iniciativas de nuestra corporación, como muchas otras, pretenden profesionalizar la actividad de todas las compañías y mejorar la actividad guayaquileña.”

5. ¿Cuál estima que es el nivel de inversión de las PYMES en este sector?

El nivel de inversión de estas empresas, está creciendo, pero no en los niveles en que crece la economía y crece la actividad, y como confirma Carvajal, “la falta de iniciativa en las inversiones y mejoras de la actividad de los restaurantes PYMES, y en general, todas las actividades, no dinamiza la economía y ralentiza el crecimiento de la ciudad, pues el soporte son estas pequeñas empresas.”

Al momento de contestar la pregunta, no se mencionó cifras concretas que se puedan reportar y analizar.

6. ¿Conoce qué actividades de consultoría en el sector restauración se ofrecen en Guayaquil?

Con respecto a las actividades que se realizan para estos sectores, Carvajal comenta de la amplia variedad de capacitaciones que existen en el mercado, sin embargo, destaca los altos costos que tienen las entidades.

En actividades de consultoría y asesoría, los costos son muy elevados y como afirma Lynch, “el uso de actividades de consultoría es baja, debido a los altos precios que se establecen” y esto hace, como indica Carvajal, que “el uso de actividades de apoyo para la mejora de la actividad dentro de las PYMES se sitúe en menos del 20%”

Como cabezas del emprendimiento en la mejora de la actividad desde sus entidades, los dos expertos, potencian actividades de capacitación, asesoría y consultoría.

Análisis

Luego de realizadas las entrevistas, el contexto económico y social del sector restauración se aclara con la opinión de los 2 expertos entrevistados. En primer lugar, se establece la fortaleza económica de las PYMES en la ciudad, como lo expone Lynch indicando que más del 90% de los afiliados a la Cámara de Comercio es PYMES; esto a su vez se complementa con la estadística compartida por Carvajal, quien nos indica que el 85% de los emprendimientos es de restaurantes. Ambos datos nos muestran que la economía local se sustenta del sector de PYMES y específicamente del sector de restauración, siendo éste una industria creciente y con mucha posibilidad de mayor desarrollo.

Asimismo, Carvajal menciona sobre la situación social que la delincuencia es la razón más importante por la no crece el sector de restauración, esta opinión comparada con la de Lynch nos lleva a ligar ambas posturas en una misma idea, ya que Lynch considera también que el factor de inseguridad es uno de los muchos factores que limita a la PYME, aunque finalmente agrega que la falta de conocimiento del mercado y el bajo nivel de educación de los pequeños empresarios es también lo que repercute en la limitación del sector. Esto en particular se puede ampliar en 2 focos. El primero es el factor delincuencia, que a su vez se vincula con lo extraído de las encuestas, en las que se menciona que el 41% de los restaurantes de la ciudad considera que este factor limita el crecimiento de la industria, ya que evidencia el problema de fondo de la ciudad, que no solo atenta contra las personas naturales sino también con los pequeños y medianos empresarios, llevando a otro nivel el sentido de urgencia que se debe tener como estado gobiernista para tomar las medidas necesarias que controlen la inseguridad que existe actualmente, de esta forma se estaría apoyando al desarrollo económico del

país. El segundo factor es el nivel de educación por parte de los dueños de restaurantes; considerando que la mayor parte de iniciativas en el sector restaurantero empieza con inversiones personales y/o familiares, se puede inferir que no existe en general un nivel de educación estándar para lograr la continuidad de los restaurantes por falta de conocimiento del mercado y falta de conocimiento de roles no solo a nivel de la gerencia sino también a nivel operativo. Se puede aquí entrelazar con los datos obtenidos de las encuestas, en los que se menciona que en el 50% de los restaurantes de la ciudad, el personal tiene escasa capacitación personal para tomar a cargo un puesto de trabajo en el sector de restauración y un 40% de restaurantes cuenta con mano de obra con capacitación regular. Esto muestra la realidad del sector en cuanto a recursos humanos disponibles y se evidencia con la opinión de los expertos, quienes consideran que una de las medidas a tomar para mejorar la industria sería la de ofrecer capacitaciones a todos los involucrados en el sector restauración.

Sobre la situación política o legal, Carvajal menciona ventajas tributarias y la simplificación de trámites burocráticos para crear compañías, sin embargo Lynch es un poco menos abierto a las ventajas legales indicando que éstas no son siempre el punto fuerte para empezar a emprender, lo que nos lleva a conocer una diferencia de opiniones entre ambos expertos.

Otro punto en el que difieren es en el tema de las afectaciones que consideran existen en el sector restaurantero sin embargo en el tema sobre las afectaciones que el sector puede estar sufriendo, Carvajal indica que la falta de formación conlleva a que no haya progresos en los niveles de servicio al cliente y es los de organización, ya que a su parecer no existen propuestas empresariales que se enfoquen en ayudar al sector aunque sí rescata que desde los organismos de control se vean iniciativas que benefician a los

emprendedores, mientras que Lynch, una vez más es contundente en mencionar que a su parecer falta un órgano de control competente para cubrir temas puntuales del sector restauración.

Con base a lo mencionado por los expertos, se puede concluir que para un mejor manejo y control de la industria es necesario la participación activa del Gobierno y entidades actualmente a cargo del desarrollo empresarial con reglamentos y beneficios reales. Aquí vale la pena recordar que de acuerdo a las encuestas, los restauranteros de Guayaquil al abrir sus negocios no usan como primera opción los créditos financieros ofrecidos por entidades oficialistas, sino más bien el ahorro personal y familiar o también préstamos bancarios. Aunque, se debe también recordar que sí se están dando pasos con el fin de cerrar la brecha entre la realidad del mercado y el avance esperado, con iniciativas como el foro “TIC y Productividad: PYMES” (2013), mencionado en el Capítulo 1, por otro lado se espera una mayor participación por parte de los gobiernos seccionales para ayudar el sector de restauración PYMES.

Finalmente, al cierre de la entrevista, se consultó a los expertos sobre la oferta que existe en el mercado de empresas consultoras o asesoras al sector restauración PYMES, para lo cual Carvajal explica que si bien existen empresas en el mercado que ofrecen estos servicios, éstos son muy costosos para el empresario promedio. Se evidencia aquí un mismo criterio en ambos expertos, ya que Lynch menciona también los costos elevados de las ofertas de asesoramiento, e indicando que el tema de la consultoría no es muy explotado localmente debido a los precios no asequibles ya que menos del 20% busca este apoyo; siendo este dato importante pues nos permite considerar al 80% del mercado que no usa esta herramienta de cambio, como clientes potenciales si se llegara a proponer una alternativa con balance precio-beneficio.

CAPITULO V. PROPUESTA DE MEJORA PARA ÁREA DE ESTUDIO REALIZADO: IMPLEMENTACION DE EMPRESA CONSULTORA ESPECIALIZADA

6.1. Antecedentes

Como efecto de la investigación realizada, es uno de los objetivos de esta tesis proponer la creación de una empresa consultora especializada en el sector de restauración de la ciudad de Guayaquil, considerando que se ha investigado el contexto local de restaurantes y evidenciado la necesidad real que existe en el mercado actual por disponer de un servicio de estructuración organizacional que proponga asesorías en todas las áreas involucradas, desde la creación y continuidad hasta crecimiento en el mercado de restauración, así como también capacitaciones al talento humano involucrado en los procesos y procedimientos del día a día.

Es importante mencionar que el principio fundamental de la empresa asesora es entrar a abordar los factores que limitan el crecimiento de la industria de restaurantes PYMES en la ciudad de Guayaquil, que fueran de competencia directa con las capacidades de los emprendedores de esta empresa asesora, siendo estos puntos los mencionados en las encuestas y respaldados por las entrevistas a expertos, como lo son las capacitaciones, asesorías personales y planes de marketing, como se ha analizado en los capítulos anteriores.

De esta forma la empresa que se propone podrá actuar en los puntos claves identificados en nuestra investigación. También es de nuestro interés ofrecer este servicio a precios accesibles para nuestros clientes potenciales, siendo la base de nuestra propuesta la intención de inversión financiera

relevada de las encuestas realizadas en la ciudad, pudiendo enmarcar así una propuesta consciente y real de acuerdo a las demandas identificadas del mercado, pudiendo así enlazar lo investigado y respaldado por encuestas y entrevistas en una sola propuesta de emprendimiento.

6.2. Detalles de la empresa a realizar

La empresa comienza con un equipo reducido, compuesto por un gerente general, una especialista en marketing y un experto en alineamiento organizacional, especializado en procesos de cambio. Poco a poco, con el paso del tiempo y con el crecimiento de la empresa y la prestación de más servicios, se irá ampliando el personal, de acuerdo a las necesidades.

Además se cuenta con asistentes en cada una de las áreas de la empresa, realizando trabajos de campo y trabajos operativos.

La idea es crear una empresa dedicada a realizar estudios de mercado, diseñar estrategias de mercadeo enfocados en la pequeña y mediana empresa, en el sector de la restauración, soportados por procesos estructurados de identificación de impactos, entrenamiento, manejo de plan de comunicaciones y alineamiento organizacional, ofreciéndole todos los servicios necesarios para el correcto posicionamiento de la empresa en el mercado.

Contando con personal altamente capacitado, se realizarán los estudios necesarios para determinar la estrategia más indicada para cada empresa y su entorno, poniendo a su disposición las más novedosas y acertadas técnicas de mercadeo y gestión empresarial.

En el mercado ecuatoriano existen empresas consultoras, especializadas en diferentes áreas, las cuales serán establecidas como la competencia directa en este proyecto, puesto que cubren áreas que también se realizaría. Con la

diferencia de que dichas empresas, en su mayoría, están enfocadas a otras de alto nivel con capitales de inversión más altos de los que disponen los clientes objetivos de esta compañía.

Con respecto a la competencia, el aspecto más innovador es la cercanía de la empresa al cliente y la posibilidad de obtener un gran número de servicios variados que otras no le ofrecen, otorgando mayor valor agregado al cliente, con la posibilidad de consultoría y apoyo continuo a la empresa, de esta manera, la implantación de las actividades propuestas no puede fallar y se garantiza el servicio.

Se deberá tomar en cuenta que para el periodo de entrada a mercado de la empresa a crear, no existirá una gran demanda de los servicios de la empresa, por lo que se implementara un periodo de 6 meses con una fuerte campaña para conocimiento y captación de mercado utilizando el Marketing de flancos combinado con el marketing de guerrilla con respecto al resto de competidores.

Misión;

Apoyar a nuestros clientes en el desarrollo de sus potenciales para lograr la consolidación y permanencia en el mercado. Enfocándonos en estudios de mercado, campañas publicitarias y la creación de proyectos empresariales para nuevos inversores.

Visión;

Convertirnos en la empresa símbolo del cambio, posicionándonos en la mente de nuestros clientes como su aliado estratégico para la toma de decisiones, administración de sus proyectos y ser los líderes del mercado.

De esta manera se espera poder crecer como empresa y ampliar la cartera de productos y servicios ofertados, llegando en un futuro a no solo ser una empresa de consultoría, más sino convertirse en un agente externo de cada empresa, coordinando actividades y departamentos de empresas que no poseen la capacidad o los factores productivos necesarios para la implementación de un departamento interno.

Los servicios que se ofrecerán en la empresa son de 4 tipos, inicialmente:

Investigación y Análisis de Mercado:

Este servicio está enfocado en la ejecución de análisis a profundidad de la situación actual de nuestros clientes, estudios de mercado relevantes y definición de estrategias específicas enfocadas en las metas y objetivos establecidos por el negocio.

El precio promedio del servicio sería de \$ 800 USD mensuales

Capacitaciones a talento humano:

Se ofrecerán servicios de capacitaciones para el correcto desarrollo de aptitudes del personal involucrado en los procesos y procedimientos del restaurante, con el fin de garantizar el nivel requerido de compromiso desde los niveles los niveles operativos hasta los niveles de gerencia.

Las capacitaciones buscan también desarrollar recursos humanos con un nivel de compromiso alto con el fin de potencializar al máximo la creación de los beneficios extraordinarios, que conllevan el desarrollo de la organización y su continuidad en el tiempo.

El precio promedio del servicio sería de \$ 250 USD por capacitación

Servicio de asesorías

Se ofrecerá un servicio de asesorías para la toma de decisiones organizacionales eficientes, con el propósito de optimizar tiempo, recursos y ganancias para la empresa.

Este servicio tiene como objetivo el dar un soporte estructurado que garantice no solo la implementación de un nuevo proceso o una toma de decisión crítica, sino también, la sostenibilidad en el tiempo de estas acciones.

El precio promedio del servicio sería de \$ 500 USD mensuales

Desarrollo de Proyectos Empresariales

Colaboración para la definición del plan estratégico, elaboración de proyectos empresariales para la implantación de las soluciones definidas.

Todos estos servicios se van a dirigir a un público objetivo concreto con unas características similares. El público son las PYMES del sector restauración, que no poseen los recursos económicos necesarios y necesitan de nuestros servicios para poder ejercer este tipo de acciones.

El perfil es el de una pequeña empresa, con escasos recursos de dinero, pero elevado potencial de actividad que desea crecer y competir en el mercado en el que se encuentra. Estas empresas serán poco conocidas en el mercado, puesto que apenas tienen recursos publicitarios y por lo tanto, no tienen suficiente dinero para invertir.

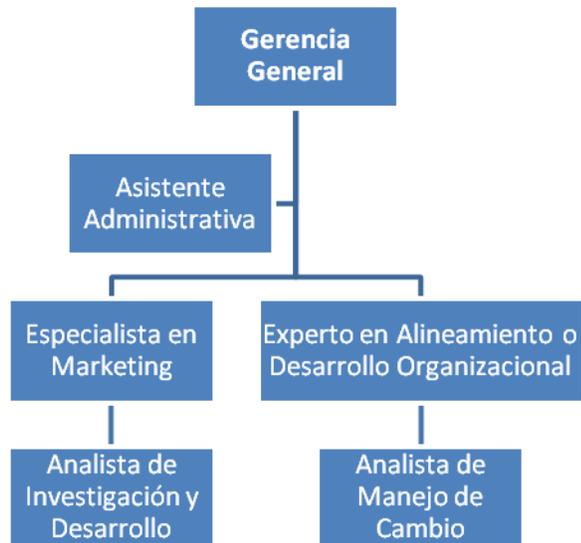
El precio promedio del servicio sería de \$ 500 USD mensuales

6.3. Organigrama y organización de la empresa

Se establecen tres niveles jerárquicos en la organización, el primero formado por el gerente general, que será el alto mando. El segundo nivel estará formado por los coordinadores o sub-gerentes de las dos áreas principales de acción de la empresa, el área de marketing y el área de diseño (para el servicio de asesorías), cuya principal función es planificar y supervisar. El tercer y último nivel formado por los asistentes de los departamentos, que serán pasantes que realizarán labores de campo, redacción de informes, etc. según las necesidades. El equipo con el que se comienza la actividad empresarial de la empresa estará compuesto por tres personas líderes de área quienes serán los responsables directos de cada uno de los procesos críticos del negocio; gerente general, especialista en marketing y experto en alineamiento organizacional, quienes estarán soportados por un equipo de analistas específicos para cada área en quienes se irán incorporando a la organización en función del incremento en clientes y por ende en carga de trabajo.

El organigrama sería de este modo:

Figura N°16. Organigrama



Elaborado: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

La cadena de valor para una empresa es la siguiente según PORTER:

Figura N° 17. Cadena de valor



Elaborado: Porter, 1985

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

En la empresa las áreas son:

- **Logística interna**, área administrativa que coordina las cotizaciones y pedidos de los clientes. Es el área que coordina la logística de capacitaciones, servicios agregados, etc.
- **Operaciones**, se encarga de realizar las actividades de consultoría, servicios a prestar y el trabajo en sí mismo a prestar.
- **Logística externa**, formada por la misma área administrativa que gestiona certificados, satisfacción del cliente y es el punto de contacto con el cliente.
- **Marketing y ventas**, la persona responsable de comercialización, gestiona sus visitas y formas de contacto con el cliente, no se invierte en publicidad, debido al tipo de actividad.
- **Servicio**, es el área de logística administrativa que se encargar de ser el soporte para el cliente y atenderlo del mejor modo en sus requerimientos.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

- **Infraestructura de la organización:** que son las actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la contabilidad. En este caso y debido a la importancia del cumplimiento legal, la persona contable se encarga de tener la empresa al día en todo sentido financiero y legal.

Las oficinas de la compañía son arrendadas, como punto de reunión de los asesores para dudas, consultas y actualizaciones.

- **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal. Es el área clave de la compañía, pues solo explotando y desarrollando sus destrezas se puede lograr el mejor servicio.
- **Desarrollo de tecnología, abastecimiento, investigación, y desarrollo:** basándonos en la capacitación, la tecnología y las últimas técnicas, se garantiza al cliente los resultados esperados.

La cadena de valor se orienta principalmente, en las empresas de transformación de productos, pero en nuestra empresa el punto clave y que realmente agrega valor es el recurso humano, la actualización y el soporte del mismo.

6.4. Recursos necesarios:

Los recursos necesarios son:

- Mobiliario
- Equipos informáticos
- Mano de obra especializada
- Necesidades de capacitación y mejora del personal

Estos se reflejan en el análisis financiero detallado en el punto 5.4.

En el desarrollo de la actividad se va a contar con varios tipos de proveedores establecidos y otros que varían según las necesidades de materiales y la negociación de precios. Algunos de los proveedores necesarios serían:

Servicios básicos: Para la obtención de servicios básicos, se acude a las empresas correspondientes de Guayaquil.

6.5. Análisis financiero de la compañía propuesta

La inversión inicial es para adquirir los equipos siguientes:

Tabla N° 3. Inversión inicial

INVERSIONES	
Mobiliario	\$ 3,000
Computadora	\$ 6,000
Gastos de instalación	\$ 1,000
WEB	\$ 500
Total inversiones	\$ 10,500
Capital de trabajo 4 meses	\$ 32,000
Total inversion inicial	\$ 42,500

Elaborado por: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

Considerando los gastos de los próximos meses (en promedio 8000 dólares total), y estimando que no existan ingresos en este tiempo, el capital de trabajo es de \$32.000 dólares.

Por este motivo la inversión asciende a \$42.500 dólares (sumando los gastos aproximados mensuales y el total de inversión), de los cuales 27500 se solicitaran al banco, a devolver en 5 años a una tasa del 9%.

Tabla N° 4. Descripción de préstamo

PRESTAMO	\$ 27,500
INTERES	9%
INTERESES	\$ 2,475
PRESTAMO TOTAL	\$ 29,975
PAGO ANUAL	\$ 5,995
PAGO MENSUAL	\$ 499.58

Elaborado por: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

Para la elaboración del estado financiero del primer año se ha considerado:

- **Costos operativos**

Se observa que los costos necesarios para las operaciones son los gastos fijos sueldos y salarios y gastos de servicios básicos (luz, agua, teléfono y celular), que suponen los gastos diversos en los que se puede incurrir.

Los gastos generales son:

Tabla N° 5. Descripción de gastos generales mensuales

LUZ	\$ 40.00
AGUA	\$ 20.00
TELEFONO	\$ 50.00
CELULAR	\$ 180.00
	\$ 290.00

Elaborado por: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

El gasto en personal como se ha venido comentando a lo largo del proyecto está ajustado al número de empleados, que inicialmente son 5. Con el paso de los meses y el aumento del número de clientes y proyectos que se espera se irán ampliando las necesidades de personal y se pondrán auxiliares en cada departamento. Para el primer año lo estimado es:

Tabla N° 6. Nómina de personal

	Ano 0	Mes 9	mes10
GERENTE GENERAL	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
ESPECIALISTA MARKETING	\$1,200.00	2400	2400
ANALISTA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
EXPERTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	\$1,200.00	\$1,200.00	2400
ANALISTA DE MANEJO DEL CAMBIO	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
	\$6,800.00	\$8,000.00	\$9,200.00

Elaborado por: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

- **Gastos de publicidad**

Los costos publicitarios, a diferencia de otras empresas, que basan su estrategia en una acción masiva de marketing. Tan solo vamos a realizar un fuerte impacto al comienzo con anuncios en revistas gratuitos y mailing masivo. Luego y durante el primer año, realizaremos campañas de recuerdo al cliente potencial, para que acuda a nosotros si se le presenta la oportunidad, por mailing, con un costo mensual de 150 dólares.

- **Gastos financieros:**

Debido al préstamo solicitado al banco, se debe de devolver el préstamo a 5 años con los costos financieros asociados.

- **Gastos varios, compras y suministros.**

Se establece una cuota por este valor que incluye varios, compras de equipos por personal y suministros.

- **Ingresos por ventas**

Los ingresos crecen según el número de proyectos, lo que se considera es:

- El pago es mensual
- Los proyectos duran dos meses, con un valor de 1000 dólares, pagaderos en dos partes.
- La consultoría dura 5 meses, con un costo total de 7000 dólares, que suponen 1400 dólares mensuales.
- Las capacitaciones y estudios se cancelan en el mes que se realizan.

Con estas consideraciones el flujo anual es el siguiente:

Tabla N° 7: Tabla de flujo año 1

	MESES												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	\$ 42,500	\$ 2,950	\$ 3,450	\$ 4,850	\$ 6,500	\$ 7,800	\$ 6,800	\$ 7,800	\$ 9,200	\$ 9,950	\$ 10,750	\$ 10,750	\$ 10,750
Ingresos asesoría		1	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
Ingresos capacitaciones		\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 2,800	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 5,600	\$ 5,600	\$ 5,600	\$ 5,600	\$ 5,600
Ingresos por proyectos		1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Ingresos estudios de mercado		\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
		1	2	2	2	3	1	3	3	4	4	4	4
		\$ 500	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,500	\$ 500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
		1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3
		\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400
COSTOS		\$ 7,740	\$ 7,740	\$ 7,740	\$ 7,740	\$ 7,740	\$ 7,740	\$ 7,740	\$ 7,740	\$ 9,000	\$ 10,260	\$ 10,260	\$ 10,260
Gasto de Alquiler		\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650
Gastos generales		\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 350	\$ 410	\$ 410	\$ 410
Sueldos y salarios		\$ 6,800	\$ 6,800	\$ 6,800	\$ 6,800	\$ 6,800	\$ 6,800	\$ 6,800	\$ 6,800	\$ 8,000	\$ 9,200	\$ 9,200	\$ 9,200
UTILIDAD OPERATIVA		-\$ 4,790	-\$ 4,290	-\$ 2,890	-\$ 1,240	\$ 60	-\$ 940	\$ 60	\$ 1,460	\$ 950	\$ 490	\$ 490	\$ 490
OTROS GASTOS		\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 1,250	\$ 1,250
Gastos de suministros		\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Gastos de publicidad		\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Gastos financieros		\$ 499.58	\$ 499.58	\$ 499.58	\$ 499.58	\$ 499.58	\$ 499.58	\$ 499.58	\$ 499.58	\$ 499.58	\$ 499.58	\$ 499.58	\$ 499.58
Gastos varios + compras		\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 400	\$ 400
FLUJO NETO ANTES DEPRECIACIÓN E IMP.TOS.		-\$ 6,040	-\$ 5,540	-\$ 4,140	-\$ 2,490	-\$ 1,190	-\$ 2,190	-\$ 1,190	\$ 210	-\$ 1,150	-\$ 1,610	-\$ 760	-\$ 760
DEPRECIACIÓN													
Mobiliario													
Computadora													
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS													
IMPUESTO (25%)													
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS													
DEPRECIACIÓN													
INVERSIONES													
Mobiliario	\$ 10,500									\$ 850	\$ 850		
Computadora	\$ 3,000									\$ 250.00	\$ 250.00		
Gastos de instalación	\$ 6,000									\$ 600.00	\$ 600.00		
WEB	\$ 1,000												
	\$ 500												
FLUJO DE CAJA	\$ 32,000												

Considerando que la inflación anual se estima en 5% (promedio con base a inflación media del año 2012 –Banco Central del Ecuador) y esta afecta a costos y gastos; el incremento de clientes es del 20% y el incremento salarial es del 10% el flujo sería el siguiente:

Tabla N° 8. Flujo de caja próximos 5 años

	MESES					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 42,500	\$ 91,550	\$ 109,860	\$ 131,832	\$ 158,198	\$ 189,838
Ingresos asesoría		\$ 50,400	\$ 60,480	\$ 72,576	\$ 87,091	\$ 104,509
Ingresos capacitaciones		\$ 6,250	\$ 7,500	\$ 9,000	\$ 10,800	\$ 12,960
Ingresos por proyectos		\$ 16,500	\$ 19,800	\$ 23,760	\$ 28,512	\$ 34,214
Ingresos estudios de mercado		\$ 18,400	\$ 22,080	\$ 26,496	\$ 31,795	\$ 38,154
COSTOS		\$ 90,000	\$ 99,000	\$ 108,900	\$ 119,790	\$ 131,769
Gasto de Alquiler		\$ 7,800	\$ 8,190	\$ 8,600	\$ 9,029	\$ 9,481
Gastos generales		\$ 3,900	\$ 4,095	\$ 4,300	\$ 4,515	\$ 4,740
Sueldos y salarios		\$ 90,000	\$ 99,000	\$ 108,900	\$ 119,790	\$ 131,769
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 1,550	\$ 10,860	\$ 22,932	\$ 38,408	\$ 58,069
OTROS GASTOS		\$ 16,695	\$ 17,230	\$ 17,792	\$ 18,382	\$ 19,001
Gastos de suministros		\$ 2,400	\$ 2,520	\$ 2,646	\$ 2,778	\$ 2,917
Gastos de publicidad		\$ 1,800	\$ 1,890	\$ 1,985	\$ 2,084	\$ 2,188
Gastos financieros		\$ 5,995	\$ 5,995	\$ 5,995	\$ 5,995	\$ 5,995
Gastos varios + compras		\$ 6,500	\$ 6,825	\$ 7,166	\$ 7,525	\$ 7,901
FLUJO NETO ANTES DEPRECIACIÓN E IMPTOS.		-\$ 15,145	-\$ 6,370	\$ 5,140	\$ 20,027	\$ 39,068
DEPRECIACIÓN		\$ 2,140	\$ 2,247	\$ 2,359	\$ 2,477	\$ 2,601
Mobiliario		\$ 700	\$ 735	\$ 772	\$ 810	\$ 851
Computadora		\$ 1,440	\$ 1,512	\$ 1,588	\$ 1,667	\$ 1,750
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 17,285	-\$ 8,617	\$ 2,781	\$ 17,549	\$ 36,467
IMPUESTO (25%)		-\$ 4,321	-\$ 2,154	\$ 695	\$ 4,387	\$ 9,117
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-\$ 12,964	-\$ 6,463	\$ 2,086	\$ 13,162	\$ 27,350
DEPRECIACIÓN		\$ 2,140	\$ 2,247	\$ 2,359	\$ 2,477	\$ 2,601
INVERSIONES	\$ 10,500					
Mobiliario	\$ 3,000					
Computadora	\$ 6,000					
Gastos de instalación	\$ 1,000					
WEB	\$ 500					
FLUJO DE CAJA	\$ 32,000	-\$ 10,824	-\$ 4,216	\$ 4,445	\$ 15,639	\$ 29,951

Elaborado por: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

6.6. Rentabilidad de la compañía

Según los niveles de ingresos y gastos para el proyecto, se observa que los ratios son muy positivos y el proyecto es perfectamente rentable.

Tabla N° 9. Ratios de la compañía

CIRCULANTE	98.31%
GASTOS	\$90.000
INGRESOS	\$91.550
DEUDA	30.04%
NIVEL DE DEUDA	\$27.500
INGRESOS	\$91.550
RENTABILIDAD	215.41%
INGRESOS	\$91.550
INVERSION	\$42.500

Elaborado por: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

El proyecto tiene un retorno lento de dos años el proyecto recupera su rentabilidad total y empieza a generar ingresos adicionales a la inversión.

Tabla N° 10. Rentabilidad de la compañía

TMAR	18.17%
VAN	\$ 36840.3
TIR	1.52%

Elaborado por: María Emilia Cevallos Benítez y Jorge Eduardo Romero López, 2013.

CONCLUSIONES:

Actualmente los negocios han cambiado y el sector de restauración debe adaptarse a los nuevos tiempos. Es por ello que las empresas gastronómicas, hoy en día, requieren de herramientas de gestión que les ayude a tomar decisiones acertadas en momentos de incertidumbre o necesidad.

Se evidencia que el mayor problema que tienen las empresas PYMES de restauración es el ser víctimas de la delincuencia, siendo un problema social que afecta el desarrollo del sector. Adicional a la delincuencia, el reducido capital financiero no permite a los restaurantes a hacer inversiones en aspectos importantes como capacitaciones al personal o estudios de mercado, como se evidenció en la investigación.

Las PYMES en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos, lamentablemente no recibe el suficiente apoyo de las instituciones oficiales y de las organizaciones de asistencia técnica internacional, de lo contrario, tendría muchas condiciones para constituirse en el motor del desarrollo y tener mayor participación de producir para el mercado.

Los resultados del estudio confirman la importancia que representa el marco institucional para el desarrollo empresarial, ya que en este sentido, pese a que existen entidades que se preocupan por el crecimiento del sector restauración y la mejora del mismo: Cámara de Turismo del Guayas, Cámara de Comercio de Guayaquil, Corporación Financiera Nacional, falta fomentar el control en este sector tan versátil y tan rentable en la ciudad debido a los altos índices de fracaso que resultan, entre otras cosas, de la falta de apoyo gubernamental eficiente y la creación de un único organismo de control y una única ley que guíe las actividades en el mercado.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados de esta investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

El Gobierno debe continuar con la generación de políticas sociales y económicas que beneficien la continuidad y crecimiento de las PYMES de restauración, enfocándose proponer medidas que contrarresten los altos índices de delincuencia que actualmente existen en el mercado;

Establecer un organismo de control único que regule las actividades del sector, que se encargue no solo de regular la actividad sino también de proponer alternativas para el crecimiento de la industria como cursos básicos de gerencia a los dueños de restaurantes para apoyar la continuidad en el mercado de los negocios, afectando así positivamente la economía local.

Fomentar un enfoque integrador de colaboración y aprendizaje sistemático por parte de los actores corporativos, para así permitir a los empresarios evaluar los factores internos y externos que permitan el éxito de sus empresas.

Se recomienda la creación de una empresa asesora en manejo de cambio para el sector mencionado, para que proponga alternativas de mejora, como programas de capacitación y asesoría que permita a los pequeños y medianos empresarios desarrollar su potencial y maximizar la utilización de recursos. De acuerdo a la demanda evidenciada en las encuestas y a la investigación realizada y analizada, la empresa asesora apoyará al crecimiento de la economía.

BIBLIOGRAFÍA:

- Bauer, J. y Lang, A. (2012) Innovation Policy and Governance in High-Technology. Gran Bretaña: Springer
- Brau, J. (2012). Small Business Uniqueness and Signaling Theory. Journal of Business, Economics and Finance ISSN.2146-7943
- Cerón, E. y Pimentel, B. (2010): (En línea) Las PYMES en México. Disponible en; <http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/psicologia/IMG/pdf/10-No.3.pdf>
- Diario Hoy (2010, 15 octubre). INEC: índice de desempleo se redujo en Ecuador (En línea) Disponible en; <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/inec-indice-de-desempleo-se-redujo-en-ecuador-435881.html>
- Diario El Universo (2008, 23 marzo). 49% del País está en “clase media”. Ecuador (En línea) Disponible en; <http://www.eluniverso.com/2008/03/23/0001/9/BE163DBDEDB548418EBFC5116BA6A163.html>
- Ecuador en cifras (2011). Establecimientos por regiones (En línea) Disponible en; <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). (En línea) Disponible en; <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Ley de Compañías (2010, 5 noviembre). (En línea) Ecuador; Regulación de PYMES. Disponible en; <http://www.correolegal.com.ec/docs/noticias/nt10010.pdf>
- Mateo Dueñas R., Sagarra Porta R (2004). Creación de Empresas. Teoría y Práctica. Editorial McGraw-Hill.
- Porter, M. (2004) “Las cinco fuerzas del mercado” Ed: McGraw-Hill.
- Personal Ocupado Según Actividad Económica (2010). (Base de datos) Ecuador; Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en;

http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=96&TB_iframe=true&height=512&width=1242

- Schutjens, v. y Wever, E. (2000) Determinantes de Éxito de nuevas firmas
- Simon, H. (2009) El comportamiento administrativo; Ed. Aguilar, Madrid, 1963
- Superintendencia de compañías.
- Villavicencio, L. (2012). (En línea) PYMES como eje central de la cadena productiva del Ecuador. Disponible en; <http://segib.org/actividades/files/2012/10/Lilia-Villavicencio.pdf>

Adicionalmente se consultaron las siguientes páginas web

- http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/psicologia/article.php3?id_article=30
- <http://toeriaydesarrolloorganizacional.blogspot.com/2010/08/modelo-de-cambio-de-kurt-lewin.html>
- <http://www.businessweek.com/articles/2012-08-06/how-excellent-companies-avoid-dumb-things>
- http://www.businessweek.com/magazine/content/09_21/b4132000967749.htm
- <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/3540.pdf>
- [http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21017/1/Datos%20adjuntos%20sin%20t%C3%ADtulo%2000007%20\(1\).pdf](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21017/1/Datos%20adjuntos%20sin%20t%C3%ADtulo%2000007%20(1).pdf)
- <http://www.sri.gob.ec/web/guest/230@public>
- <http://www.ecuadorencifras.com>
- <http://www.rgpymes.com/>
- <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- http://www.elcomercio.com/negocios/sectores-marcan-ritmo-PYMES-Ecuador-SRI_0_851314928.html
- www.eluniverso.com
- http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=165024&umt=proyecto_ley_creacion_y_fomento_micro_y_medianas_empresas_paso_primer_debate
- http://www.ecuadorlibre.com/index.php?option=com_content&view=article&id=48:cap-no-154-qla-pequena-empresa-en-el-ecuadorq&catid=3:capsula-de-entorno-economico&Itemid=12
- <http://www.gelkaconsultores.com>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-del-cambiohttp://hbr.org/2010/01/accelerating-corporate-transformations-dont-lose-your-nerve>
- <http://hbr.harvardbusiness.org/2009/04/decoding-resistance-to-change/es>
- http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=R0607G
- <http://www.hotelesecuador.com/downloads/ADMINISTRADOR%20DE%20RESTAURANTE.pdf>
- <http://www.teleamazonas.com/index.php/noticias/nacionales/22688-ecuador-incentiva-uso-de-tecnologias-en-las-PYMES>
- <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/Monica%20Franco.pdf>
- <http://www.inec.com.ec>
- http://www.javeriana.edu.co/personales/jramirez/PDF/North-teoria_neo-institucionalista.pdf
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3568-manejo-del-cambio-planificado.html>
- http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Change_Management/Creating_organizational_transformations_McKinsey_Global_Survey_results_2195
- <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/219/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-10.pdf>
- <http://www.sri.gob.ec>
- <http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/p/antecedentes-historicos-del-restaurante.html>
- <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/item/cuatro-tipos-de-negocios-resultan-muy-rentables.html>
- <http://www2.caminos.upm.es/departamentos/matematicas/Fdistancia/MAI C/actividades/conferencias/conferencias/6.Hurst.pdf>
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

- <http://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1culo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>.

ANEXO I. GLOSARIO DE TÉRMINOS

PYMES.- Son las pequeñas y medianas empresas que ejercen una actividad económica en forma regular, independientemente de su forma jurídica, pudiendo ser de producción, comercio y servicios.

Comercio.- Es la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor.

Restaurante.- Es un establecimiento comercial público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar. Entre los tipos de restaurantes, se encuentran los temáticos, gourmet, de especialidades, grill o parrilladas, y según el horario: de desayunos, almuerzos y de todo el día, donde encuentras algunas variedades.

Restauración.- Actividad de quien tiene o explota un restaurante.

Sector terciario.- Sector económico integrado por todas aquellas actividades económicas relacionadas con el comercio y la producción de servicios; es decir, todas aquellas actividades económicas no incluidas en el sector primario ni en el sector secundario.

ANEXO II. ENCUESTA REALIZADA A MUESTRA SELECCIONADA

ESTADO DEL SECTOR RESTAURACION EN GUAYAQUIL:

1. En que sector se encuentra su local:

NORTE		CENTRO		SUR	
SAMBORONDON		VIA LA COSTA		DURAN	
OTROS					

2. Indique la cantidad de trabajadores: _____

3. Como comenzó su negocio:

Inversión familiar _____ Préstamo bancario _____ Proyecto personal _____

Otros _____

4. Como diría que es la situación actual de su local:

Buena _____ Regular _____ Mala (mejorable) _____

5. Indique los factores que han favorecido el crecimiento de su local:

1. _____

2. _____

3. _____

6. Indique los factores que han dificultado el crecimiento de su local:

1. _____

2. _____

3. _____

7. Ha invertido en la mejora de su local

SI _____

NO _____

8. En qué actividades ha invertido:

REMODELACIONES _____
ASESORIA _____
ADQUISICION DE EQUIPOS _____
CAPACITACIONES _____
OTROS _____

9. Qué valor ha invertido en promedio anualmente a estas actividades:

_____ Dólares.

10. Cómo calificaría a su personal:

Preparado y con disposición ___ capacitado sin disposición ___

Capacitación regular, pero con disposición ___

Poca capacitación, pero con disposición___ Sin capacitación ni
disposición___

11. Estaría dispuesto a invertir en servicios para la mejora de su
compañía

SI _____

NO _____

12. En qué actividades estaría dispuesto a invertir:

REMODELACIONES _____
ASESORIA _____
ADQUISICION DE EQUIPOS _____
CAPACITACIONES _____
OTROS _____

13.Cuál sería el valor aproximado que podría dedicar a estas actividades
anualmente

_____ Dólares.

ANEXO III. ENTREVISTA REALIZADA

1. ¿Cuál considera es la situación económica actual de las PYMES de restauración en Guayaquil?
2. ¿Cuál considera es la situación social de las PYMES de restauración en Guayaquil?
3. ¿Qué opina sobre la situación política-legal de las PYMES de restauración en Guayaquil?
4. ¿Qué amenazas y afectaciones, sociales, políticas o administrativas, cree que existen en el sector de restauración en Guayaquil?
5. ¿Cuál estima que es el nivel de inversión de las PYMES en este sector?
6. ¿Conoce qué actividades de consultoría en el sector restauración se ofrecen en Guayaquil?