



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y DE SERVICIO AL
CLIENTE PARA GENERAR COMPETITIVIDAD EN UN
RESTAURANTE DE COMIDA DEL MAR”

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentada por:

MELISSA JAZMÍN SEGOVIA PEÑAFIEL

Tutora:

MGS. MAYRA REYES

Quito, Mayo de 2021

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad de los Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad de los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

Melissa J. García

C.I. 1727024281

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios que, a pesar de los cientos de obstáculos presentados a lo largo de estos cuatro años de carrera, Él ha sido mi fortaleza y nunca me ha dejado sola. Le agradezco a Él por haber puesto a las personas correctas que han sido de gran bendición en mi vida como la familia Erazo que decidieron brindarme su ayuda en mis estudios y darme su apoyo incondicional, gracias a ustedes que confiaron en mí y se esforzaron durante toda la carrera para que yo pueda cumplir con mis sueños, gracias infinitas por abrirme su corazón y su hogar y ser ese pilar tan importante en mi carrera universitaria.

Gracias Dios por darme una madre luchadora que ha sido mi ejemplo de perseverancia y resiliencia, gracia a ti madre por acompañarme en esta travesía y gracias a mis hermanos que me alentaron a nunca rendirme, que fueron mi sustento en días difíciles y la razón por la cual me esfuerzo cada día para darles un buen ejemplo.

Agradezco a Dios por haber puesto en mi camino a personas que sumaron y aportaron mucho en mi vida, aquellos que se convirtieron en mis amigos incondicionales, a mis profesores y a la Universidad que fueron de gran apoyo para mi crecimiento personal y profesional, a mi tutora de tesis que me ha acompañado en este proceso compartiéndome sus conocimientos y siendo además una gran amiga; y a mi lugar de trabajo, que ha sido un elemento importante en este camino.

RESUMEN

La Empresa en estudio ha mantenido su liderato en el mercado ecuatoriano durante 35 años, la visión estratégica y la sazón manaba ha permitido que se posicione en la mente del consumidor y tenga un gran alcance en todo el país. La trayectoria y experiencia que esta empresa posee ha sido su gran diferenciador, sin embargo, su crecimiento acelerado, la ineficiencia en la gestión y su poca aproximación a la realidad ha desencadenado una serie de problemas que están perjudicando a la Liquidez, a la Rentabilidad y a la Experiencia del Consumidor.

El objetivo principal de este estudio es diseñar estrategias financieras y de servicio al cliente con la finalidad de generar mayor competitividad. Para ello, se ha realizado un análisis exhaustivo acerca de la Industria, de la empresa y de la competencia; y que con la ayuda de documentos como los Estados Financieros y herramientas como el Análisis Vertical, Análisis Horizontal, Indicadores Financieros, cuadros comparativos y *Customer Journey* permitió justificar la hipótesis planteada en este estudio y también evaluar y conocer la situación actual de la empresa y qué es lo que está originando los problemas de Liquidez, Rentabilidad y de Servicio al Cliente.

Los principales problemas de la empresa están centrados en políticas de cobro y pago, en los elevados costos de compra y gastos que juntos representaron en el año 2019 el 98,58% de las ventas y que las utilidades alcanzaron solamente el 0,89%, en la falta de adaptabilidad e innovación, en procesos de reclutamiento y selección de personal donde se evidenció una precaria alineación con la cultura organizacional y en la ineficiente gestión administrativa para resolver los problemas de manera holística e integral.

En este trabajo de investigación se presentan estrategias que permitirán erradicar la situación actual de la empresa en estudio y se encontrará información importante sobre la aportación de la Industria al PIB nacional, el impacto del Covid-19 a la economía de la Industria y de la Empresa, entre otros aspectos.

Palabras Clave: Liquidez, Rentabilidad, Competitividad, Servicio al Cliente, Estrategias.

ABSTRACT

The company under study has maintained its leadership in the Ecuadorian market for 35 years, the strategic vision and the seasonality has allowed it to position itself in the mind of the consumer and have a wide reach throughout the country. The trajectory and experience that this company has been a great differentiator, however, its accelerated growth, inefficiency in management and its poor approximation to reality have triggered a series of problems that are damaging liquidity, profitability, and the consumer experience.

The main objective of this study is to design financial and customer service strategies in order to generate greater competitiveness. For this, an exhaustive analysis has been carried out about the Industry, the company and the competition; and that with the help of documents such as the Financial Statements and tools such as Vertical Analysis, Horizontal Analysis, Economic Indicators, comparative tables and Customer Journey, it allowed to justify the hypothesis raised in this study and also to evaluate and know the current situation of the company and what It is what is causing the problems of liquidity, profitability and customer service.

The main problems of the company are centered on collection and payment policies, on the high purchase costs and expenses that together represented 98.58% of sales in 2019 and that profits reached only 0,89%, on the lack of adaptability and innovation, on recruitment processes and personnel selection where a precarious alignment with the organizational culture and inefficient administrative management was evidenced to solve problems holistically and comprehensively.

In this research work, strategies that will allow eradicating the current situation of the company under study are presented and important information will be found on the contribution of the Industry to the national GDP, the impact of Covid-19 on the economy of the Industry and the Company, and other aspects.

Key Words: Liquidity, Profitability, Competitiveness, Customer Service, Strategies.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
ÍNDICE DE ANEXOS.....	15
CAPÍTULO I.....	16
1. Introducción.....	16
1.1.Planteamiento del problema.....	17
1.2.Delimitación espacial.....	17
1.3.Preguntas de Investigación.....	17
1.4.Objetivos de la Investigación.....	18
1.5.Hipótesis.....	18
1.6.Justificación.....	18
1.7.Marco Conceptual.....	19
CAPÍTULO II.....	37
2. Industria de Alojamiento y Servicios de Comida.....	37
2.1.Análisis del PIB de Ecuador del 2015 al 2019.....	37
2.2.Impacto del covid-19 en el PIB de Ecuador y en la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida.....	39
2.3.Análisis de la Industria.....	39
CAPÍTULO III.....	47

3. Empresa en estudio	47
3.1. Actividad económica.....	47
3.2. Historia y contexto de la empresa	50
3.3. Modelo de Negocio <i>Canvas</i>	53
3.4. 4P's del Marketing	57
3.5. Análisis Financiero.....	63
3.6. Impuesto a la Renta	73
3.7. Análisis del Servicio al Cliente	75
CAPÍTULO IV	83
4. Competencia de la empresa en estudio	83
4.1. Tipos de Contribuyente	83
4.2. Tipos de compañías	84
4.3. Las Palmeras	86
4.4. Ecuaviche	93
4.5. Manabiche	96
CAPÍTULO V.....	101
5. Comparación de los Estados de Resultados de la Empresa en estudio vs. La Competencia Directa	101
CAPÍTULO VI	123
6. Diseño de estrategias para la empresa en estudio	123
6.1. Estrategias financieras.....	123
6.2. Estrategias para mejorar el servicio al cliente.....	128
CONCLUSIONES.....	139

REFERENCIAS	144
ANEXOS	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PIB de los países Latinoamericanos del 2015 al 2019.	37
Tabla 2. Tasa de crecimiento porcentual del PIB de los países Latinoamericanos del 2015 al 2019	38
Tabla 3 . Indicadores Financieros de servicios de comida 2015 – 2019	44
Tabla 4. Códigos CIIU con sus actividades económicas.....	47
Tabla 5. Ingresos de actividades de servicios de comida de Ecuador 2013 – 2017	48
Tabla 6. Recaudación de gestión del SRI por subsector y participación porcentual del 2018 al 2020	49
Tabla 7. Ventas de los restaurantes y del servicio móvil de comida.....	50
Tabla 8. Lista de productos de la empresa en estudio y observaciones.....	57
Tabla 9. Lista de precios de los productos de la empresa en estudio	60
Tabla 10. Locales a nivel nacional e internacional de la empresa en estudio	61
Tabla 11. Balance General de la Empresa X de los años 2018 y 2019	63
Tabla 12. Indicadores de Liquidez de la Empresa X de los años 2018 y 2019	66
Tabla 13. Indicadores de Gestión de la Empresa X de los años 2018 y 2019.....	67
Tabla 14. Indicadores de Solvencia de la Empresa X de los años 2018 y 2019.....	68
Tabla 15. Ingresos, Costos de Venta y Utilidad Bruta de la Empresa X de los años 2018 y 2019	69
Tabla 17. Gastos y Utilidad Operacional de la Empresa X de los años 2018 y 2019	70
Tabla 18. Participación de Trabajadores, Impuesto a la Renta y Utilidad Neta de la Empresa X de los años 2018 y 2019.....	71
Tabla 19. Indicadores de Rentabilidad de la Empresa X de los años 2018 y 2019.	71

Tabla 16. Impuesto a la renta causado de la empresa en estudio desde el año 2012 al 2019	74
Tabla 20. Tipos de contribuyente, Clasificación y Requisitos	83
Tabla 21. Tipos de Compañías en el Ecuador y sus características.	84
Tabla 22. Especialidades y precios de Las Palmeras.....	87
Tabla 23. Indicadores de Liquidez de Las Palmeras Groupalmeras S.A de los años 2018 y 2019	88
Tabla 24. Indicadores de Solvencia de Las Palmeras Groupalmeras S.A de los años 2018 y 2019	89
Tabla 25. Cuentas principales del Estado de Resultados de Las Palmeras Groupalmeras S.A de los años 2018 y 2019.....	90
Tabla 26. Impuesto a la renta causado de Las Palmeras Groupalmeras S.A desde el año 2012 al 2019.....	92
Tabla 27. Menú y precios de Ecuaviche.....	93
Tabla 28. Impuesto a la Renta causado de Ecuaviche desde el año 2012 al 2019 ..	95
Tabla 29. Menú y precios de Manabiche.....	97
Tabla 30. Impuesta a la Renta Manabiche desde el año 2012 al 2019	99
Tabla 31. Cuadro Comparativo de los Indicadores de Liquidez de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2018	101
Tabla 32. Indicadores de Liquidez de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2019	102
Tabla 33. Comparación de Indicadores de Gestión de la Empresa X, de Las Palmeras y la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2018.	104
Tabla 34. Comparación de Indicadores de Gestión de la Empresa X, de Las Palmeras y la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2019.	105

Tabla 35. Cuadro Comparativo de los Indicadores de Solvencia de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2018	106
Tabla 36. Cuadro Comparativo de los Indicadores de Solvencia de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2019	109
Tabla 37. Cuadro Comparativo de los Ingresos, Costos de Venta y Utilidad Bruta de La Empresa X vs. Las Palmeras del año 2018	112
Tabla 38. Cuadro Comparativo de los Ingresos, Costos de Venta y Utilidad Bruta de La Empresa X vs. Las Palmeras del año 2019	112
Tabla 39. Cuadro Comparativo de los Gastos y la Utilidad Operativa de la Empresa X vs. Las Palmeras del año 2018.....	113
Tabla 40. Cuadro Comparativo de los Gastos y la Utilidad Operativa de la Empresa X vs. Las Palmeras del año 2019.....	114
Tabla 41. Cuadro Comparativo de la Participación de Trabajadores, Impuesto a la Renta y Utilidad Neta de la Empresa X vs. Las Palmeras del año 2018.....	115
Tabla 42. Cuadro Comparativo de la Participación de Trabajadores, Impuesto a la Renta y Utilidad Neta de la Empresa X vs. Las Palmeras del año 2019.....	115
Tabla 43. Cuadro Comparativo de los Indicadores de Rentabilidad de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del 2018	116
Tabla 44. Cuadro Comparativo de los Indicadores de Rentabilidad de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del 2019	119
Tabla 45. Cuadro Comparativo del aporte al Impuesto a la Renta de La Empresa X vs. Los Competidores más importantes en el período del 2012 al 2019.	122
Tabla 46. Ejemplo de análisis, descripción y especificaciones del puesto como mesero(a).	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del PIB de Ecuador del 2015 al 2019.....	38
Gráfico 2. Participación de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida en el PIB en el 2015-2019.	40
Gráfico 3. Tasa de variación anual de la Industria Alojamiento y Servicio de comidas 2015 - 2019.....	41
Gráfico 4. Recaudación de gestión del SRI de la Industria Alojamiento y Servicios de Comida 2018 – 2020.....	42
Gráfico 5. Participación porcentual de la Industria y Subsector en la recaudación total de gestión del SRI 2018 - 2020	43
Gráfico 6. Recaudación de gestión del SRI por subsector 2018 -2020	43
Gráfico 7. Empleos generados en la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida 2015 – 2020	45
Gráfico 8. Ventas de los restaurantes y del servicio móvil de comida del 2019 vs. 2020	50
Gráfico 9. Liquidez Corriente y Prueba Ácida de la Empresa X del 2018 y 2019..	66
Gráfico 10. Período Medio de Cobranza y de Pago de la Empresa X del 2018 y 2019	67
Gráfico 11. Endeudamiento del Activo y Endeudamiento Patrimonial de la Empresa X del 2018 y 2019	68
Gráfico 12. Endeudamiento del Activo Fijo y Apalancamiento de la Empresa X del 2018 y 2019	68
Gráfico 13. Rentabilidad Neta del Activo (Dupont) y Margen Bruto de la Empresa X del 2018 y 2019	72
Gráfico 14. Margen Operacional y Rentabilidad Operacional del Patrimonio de la Empresa X del 2018 y 2019	72

Gráfico 15. Evolución del Impuesto a la Renta de la Empresa X desde el 2012 al 2019	74
Gráfico 16. Evolución del Impuesto a la Renta de Las Palmeras Groupalmeras S.A desde el 2019 al 2019	92
Gráfico 17. Evolución del Impuesto a la Renta de Ecuaviche desde el 2012 al 2019	96
Gráfico 18. Evolución del Impuesto a la Renta de Manabiche desde el 2012 al 2019	99
Gráfico 19. Comparación de Liquidez Corriente del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	101
Gráfico 20. Comparación de Prueba Ácida del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.	102
Gráfico 21. Comparación de Liquidez Corriente del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	103
Gráfico 22. Comparación de Prueba Ácida del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.	103
Gráfico 23. Comparación del Período Medio de Cobranza del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	104
Gráfico 24. Comparación del Período Medio de Pago del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	104
Gráfico 25. Comparación del Período Medio de Cobranza del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	105
Gráfico 26. Comparación de Período Medio de Pago del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	106
Gráfico 27. Comparación del Endeudamiento del Activo del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	107

Gráfico 28. Comparación del Endeudamiento Patrimonial del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	107
Gráfico 29. Comparación del Endeudamiento del Activo del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	108
Gráfico 30. Comparación del Apalancamiento del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.	108
Gráfico 31. Comparación del Endeudamiento del Activo del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	110
Gráfico 32. Comparación del Endeudamiento Patrimonial del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	110
Gráfico 33. Comparación del Endeudamiento del Activo Fijo del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	111
Gráfico 34. Comparación del Apalancamiento del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria	111
Gráfico 35. Comparación de la Rentabilidad Neta del Activo (Dupont) del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	116
Gráfico 36. Comparación del Margen Bruto del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria	117
Gráfico 37. Comparación del Margen Operacional del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	117
Gráfico 38. Comparación de la Rentabilidad Operacional del Patrimonio del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	118
Gráfico 39. Comparación de la Rentabilidad Neta del Activo (Dupont) del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.....	119
Gráfico 40. Comparación del Margen Bruto del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria	120

Gráfico 41. Comparación del Margen Operacional del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria..... 120

Gráfico 42. Comparación de la Rentabilidad Operacional del Patrimonio del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria..... 121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estimación de Activos y Pasivos Corrientes	142
Anexo 2. Indicadores de Liquidez a partir de la estimación de Activos y Pasivos Corrientes.....	142
Anexo 3. Estimación Financiera.....	143
Anexo 4. Indicadores de Rentabilidad a partir de la estimación financiera	143

CAPÍTULO I

1. Introducción

La gastronomía ecuatoriana ha sido reconocida como patrimonio cultural del país, es así como cientos de ecuatorianos han abierto emprendimientos para poder destacar la comida típica, representando la cultura y las costumbres de cada región. Durante años, la capital ha sido sede de emprendedores que han explotado principalmente la sazón manaba, lo que ha permitido que hoy en día el mercado se vuelva más competitivo. Hace 35 años empezó la historia de un emprendedor que, a través de su visión estratégica, logro convertirse en la primera cadena de comida del mar y en una de las empresas que lidera este mercado. Su actividad económica principal es la venta de comidas y bebidas para consumo inmediato e incluso brinda servicio a domicilio a través de *call center* y aplicaciones de *delivery*. Actualmente se ha logrado posicionarse en el mercado y sobre todo en la mente del consumidor y para lograr el éxito que le ha caracterizado a esta empresa se ha centrado principalmente en representar la cultura manaba, pero también por su crecimiento a través de franquicias que ha permitido acaparar el mayor mercado ecuatoriano posible e incluso teniendo grandes posibilidades de crecimiento a nivel internacional. Por otra parte, en los últimos años la competencia ha incrementado en este sector, proponiendo así platos similares y aumentando la oferta permitiendo que los consumidores se vuelvan más exigentes y que, sobre todo no sean fieles a una sola marca, es así como los consumidores ponen las reglas en este juego.

Un restaurante de comida del mar ecuatoriana se caracteriza, no solo por un gran servicio, exquisitos platos y productos de calidad, sino también permite a los consumidores sentirse como si estuviesen en las playas ecuatorianas. Es decir, también están ahí en busca de una experiencia y esto es clave ya que a partir de esto se deben orientar las estrategias de mejora para el servicio al cliente y es algo que lamentablemente se ha ido omitiendo o no se le ha dado la suficiente importancia. Sin embargo, no solo el servicio al cliente requiere una reestructura, sino también la gestión administrativa y financiera que ha dado paso a que la empresa tenga problemas con su liquidez y que no genere una Rentabilidad atractiva para sus accionistas.

El diseño de estrategias tanto financieras como para tener una mejora continua en el servicio al cliente son claves para el desarrollo exitoso de una empresa. La realidad es que

muchas empresas, incluso ya posicionadas en el mercado con gran trayectoria y experiencia como el restaurante en cuestión no lo realizan y tienen una función más por inercia que por una planificación estratégica bien diseñada.

Actualmente el restaurante que es objeto para este estudio se encuentra en una situación donde está arriesgando el posicionamiento del mercado ante sus clientes, pero sobre todo la fidelidad de aquellos que han estado junto a esta empresa durante años. La gestión financiera y de servicio se ha visto afectada por decisiones ineficientes o inoportunas de la administración que han impactado en los procesos de selección, diseño de puestos y comunicación entre locales y altos mandos cuyo control interno no permite visualizar mejoras que impacten en el aspecto financiero.

La empresa en estudio está brindando capacitaciones constantes al personal para la mejora de servicio al cliente, pero los resultados no han sido óptimos. La razón principal es porque el personal no está alineado a la cultura organizacional, objetivos, misión, visión y valores; y esto ha perjudicado directamente al servicio al cliente.

Es importante tener claridad en la gestión administrativa y financiera para contar con estrategias que permita fidelizar clientes, minimizar costos y gastos cuyo resultado impacte en la Liquidez, Rentabilidad y competitividad.

1.1. Planteamiento del problema

La empresa en estudio se encuentra actualmente con un manejo ineficiente que se ve reflejado en problemas de Liquidez y Rentabilidad lo cual es necesario tomar medidas que permitan cambiar la estructura de las decisiones tanto administrativas como financieras.

1.2. Delimitación espacial

El objeto principal de estudio de esta investigación son dos empresas que lideran el mercado de comida de mar en el Distrito Metropolitano de Quito. Esta investigación se desarrollará durante el primer semestre del año 2021.

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el aporte económico de la industria de comidas y bebidas en el PIB durante el período 2015-2019?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en estudio?

- ¿Cuál es la situación actual de la competencia de la empresa en estudio?
- ¿Cuáles son las principales diferencias en los estados financieros de la empresa en estudio y de su competencia?
- ¿A través de qué estrategias financieras y de servicio al cliente la empresa en estudio podría mejorar su competitividad, rentabilidad y atención al cliente?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

Diseñar estrategias financieras y de servicio al cliente para generar competitividad para la empresa en estudio.

1.4.2. Objetivos específicos

- Examinar la industria de alojamiento y servicios de comidas con respecto al aporte económico en el PIB durante el período 2015-2019.
- Analizar la situación actual de la empresa en estudio.
- Estudiar a la competencia que tiene el restaurante en estudio.
- Comparar los estados financieros de la empresa vs. la competencia directa.
- Plantear estrategias financieras y de servicio al cliente para la empresa en estudio.

1.5. Hipótesis

La ineficiente gestión administrativa genera pérdida de Liquidez y Rentabilidad.

Variable independiente: Ineficiencia en la gestión administrativa

Variable dependiente 1: Liquidez

Variable dependiente 2: Rentabilidad

1.6. Justificación

De acuerdo con el Ministerio de Turismo la industria de alojamiento y servicio de comidas cuyo código CIIU es “I”, es una de las más importantes en la economía de Ecuador aportando al PIB en el 2020 con US\$ 2'388.63 millones de dólares, es decir, representó el 2,2% del PIB nacional y ocupando el puesto 12 de 46 ramas de las actividades económicas.

Además, brinda soporte al aparato productivo del país generando en el 2019, solo en establecimientos de comida, una cantidad aproximada de empleos de 477.382 y habiendo para este año una suma de establecimiento de 16.569, donde el 78% correspondieron a restaurantes y fuentes de soda. (Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2020) Al tener este impacto tanto económico como social y al formar parte del equipo de la empresa en cuestión, ha nacido en mí aportar y agregar valor a la gestión financiera y administrativa del establecimiento, mejorar la experiencia del cliente en cada uno de los locales es el reto al cual se catapultan los resultados generados en esta investigación.

Durante años se ha tomado de referencia el éxito de esta cadena de restaurantes y la expansión ágil que ha tenido a lo largo del territorio ecuatoriano. Es una empresa que se ha caracterizado por la calidad de sus productos y su trayectoria, y ha logrado destacarse entre la competencia durante los últimos 35 años. Sin embargo, la gestión ineficiente que se ha llevado tanto a nivel administrativo como financiero ha debilitado la posición y participación en el mercado. Es por lo que, junto a mis conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas y mi puesto desempeñado en servicio al cliente, me permitirá realizar un análisis minucioso de la gestión administrativa y financiera que ha desencadenado la pérdida de Liquidez, de Rentabilidad y de clientes, para así proponer estrategias que potencialice la gestión y optimice los Costos y Gastos que han representado aproximadamente hasta el 2019 el 98,58% con referencia a las ventas netas. Esto con el fin de que este trabajo de titulación sirva también como referencia para otros emprendimientos que sean parte del sector de servicio de comidas.

1.7. Marco Conceptual

1.7.1. Análisis Financiero

El análisis de Estados Financieros consistente en realizar un diagnóstico de la situación y perspectivas de la empresa a través de un conjunto de técnicas con el fin de poder tomar decisiones adecuadas y eficientes. Desde un enfoque interno, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que amenaza el futuro de la empresa, y que al mismo tiempo permite sacar provecho de los puntos fuerte para tener una ventaja competitiva sólida y así cumplir con los objetivos que la empresa se ha planteado. Es decir, es fundamental realizar un análisis de estados financieros para toda empresa que quiera prosperar a medio y largo plazo, pero también es importante considerar

un análisis integral de toda empresa ya que no toda gestión negativa es dada por aspectos externos que la empresa no tiene control, se debe dar importancia a los problemas internos que puede ser solucionados por la misma empresa, es así como se puede evitar sesgos en las conclusiones ya que como puede estar relacionado por la incompetencia de los dirigentes así también puede estar influenciado por factores externos. (Amat, 2008)

Para la autora Marbelis Nava, el análisis financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio en específico, para mejorar el proceso de toma de decisiones y poder comparar los estados contables con otras empresas de la misma industria. La importancia de realizar un análisis financiero radica en que permite identificar aspectos económicos y financieros que muestra la situación actual de la empresa y las condiciones en las que opera con respecto al nivel de Liquidez, Solvencia, Endeudamiento, Eficiencia, Rendimiento y Rentabilidad.

Marbelis detalla que facilita la toma decisiones gerenciales con respecto a la inversión, financiamiento, planes de acciones; permite además reconocer los puntos fuertes y débiles de la organización, comparar con la competencia y que al tener una revisión integral aportara con información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa. (Nava, 2009)

Por último, la autora Paula Roldán define al análisis financiero como el estudio e interpretación de la información contable de una empresa con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desarrollo a futuro. Plantea que el objetivo principal del análisis financiero es obtener un diagnostico que permita a los agentes económicos tomar decisiones más acertadas a través de un análisis minucioso de cada estado contable. (Roldán, 2018)

1.7.2. Estados financieros

De acuerdo con el autor E. Gálvez Azcanio, los Estados Financieros son documentos elaborados en forma periódica, con base a los datos obtenidos contables que reflejan la situación de la empresa. Por otra parte, Elizondo López señala que los Estados Financieros son documentos suscritos por una entidad económica en el cual se consignan el nivel de eficiencia de la dirección de la entidad económica en la administración de los recursos que le fueron encomendados. (Gallegos, Hernández, López, & Salinas, 2013)

En los Estados Financieros integra el Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y el Estado de Flujo de Efectivo, estos representan la materia prima básica para utilizarla en el análisis de Estados Financieros. Para el desarrollo del proyecto de titulación, los estados empleados y analizados para que posteriormente sirvan de base para la propuesta de estrategias serán el Balance General y el Estado de Resultados. Estas cuentas tienen que ser ordenadas de acuerdo con criterios determinados para poder proceder a su análisis global, así como también de manera Vertical y Horizontal. (Amat, 2008)

1.7.3. Análisis vertical

En Análisis Vertical es una herramienta financiera que permite determinar el porcentaje que representa cada cuenta dentro de un estado financiero y así identificar el comportamiento o patrones de una compañía que permita modificar o mejorar políticas de inversión, financiación y operación de una compañía. (Actualícese, 2020) Este Análisis Vertical es útil principalmente para el balance general y estados de resultados, por lo que esta herramienta ayuda a responder las siguientes preguntas: ¿Cómo está compuesto el activo, pasivo y/o patrimonio? ¿Qué porcentaje de los ingresos representa el costo de ventas, gastos o las utilidades? (Tellez, 2019)

En libro de “*Análisis de Estados Financieros*” señala también que el análisis con base porcentual o Análisis Vertical es una herramienta que puede beneficiar a la empresa ya que permite comprender la constitución interna de los Estados Financieros y es útil al momento de comparar con la competencia y con la industria, sin embargo, es importante tener en claro el tamaño relativo de cada empresa para que la comparación no esté sesgada. (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007)

Como se mencionó anteriormente, el Análisis Vertical es útil para el Balance General y Estado de Resultados. En el Balance General se busca identificar cuál es el porcentaje de cada cuenta del Activo dentro del total de Activos, y cuál es el porcentaje de cada cuenta del Pasivo y Patrimonio dentro del total del Pasivo y Patrimonio.

La fórmula para un Análisis Vertical en un Balance General es:

$$\% \text{ de participación} = (\text{valor de la cuenta} / \text{valor total del grupo al que pertenece la cuenta}) * 100$$

Con el resultado del porcentaje de participación ayudará a la administración a evaluar si la empresa tiene una estructura de capital adecuada y si su nivel de endeudamiento y liquidez le permite funcionar con normalidad. (Tellez, 2019)

En el Estado de Resultados se evalúa el porcentaje de cada partida con referencia al total de las ventas permitiendo comprender cuál es el impacto de cada cuenta de los Ingresos o de los Gastos en la conformación de la Utilidad.

La fórmula para un Análisis Vertical en un estado de resultados es:

$$\% \text{ de participación} = (\text{valor de la cuenta} / \text{ventas}) * 100$$

A realizar una comparación temporal de ambos Estados Financieros, se podrá detectar si existen variaciones significativas para realizar modificaciones oportunas en las políticas y tener un mejor rendimiento los siguientes años. (Actualícese, 2020)

1.7.4. Análisis Horizontal

El Análisis Horizontal se utiliza para identificar las variaciones significativas de las cuentas de cada Estado Financiero entre periodos. Este análisis responde a la pregunta de ¿Cuánto y por qué varió una cuenta de los Estados Financieros? (Tellez, 2019)

La información obtenida es útil para analizar la evolución de una empresa de un ejercicio a otro y también evaluar si la administración está realizando una correcta gestión operativa y financiera de los recursos de una entidad. (Actualícese, 2020)

En libro de “*Análisis de Estados Financieros*” menciona que el análisis de los Estados Financieros comparativos o Análisis Horizontal permite revelar información importante como es la tendencia. “Una comparación de los estados a lo largo de varios periodos indica la dirección, la velocidad y el alcance de una tendencia”. (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007)

La fórmula para realizar un análisis horizontal en cualquier estado de resultados es el siguiente:

$$\% \text{ de variación} = (\text{Período } t - \text{Período } t-1) / (\text{Período } t-1) * 100$$

1.7.5. Indicadores Financieros

Las razones financieras es uno de los instrumentos más usados y de gran utilidad, estas pueden medir la eficacia y comportamiento de la empresa, y permite además comparar con las razones financieras de la competencia o de la industria. Esta herramienta es vital para la toma de decisiones. Los Indicadores Financieros son una relación entre dos o más cifras extraídas de los Estados Financieros que busca tener una medición de los resultados internos y externos de una empresa. Los resultados que arrojan permiten tomar decisiones acertadas. (Mariela, 2014)

Los Indicadores Financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual que son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los Estados Financieros. Además, sirven para analizar su Liquidez, Solvencia, Gestión y Rentabilidad de una empresa u organización. (Carrión, Curimilma, & Karina, 2019)

Indicadores de Liquidez

La Superintendencia de Compañías del Ecuador definen a los Indicadores de Liquidez como aquellos que surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para pagar sus obligaciones de corto plazo. (Superintendencia de Compañías, 2020)

Los Indicadores técnicos de la Liquidez son:

Liquidez Corriente: $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

Prueba Ácida: $\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$

Capital de Trabajo: $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

Indicadores de Solvencia

Los Indicadores de Solvencia tienen por objeto medir en qué grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, se trata también de establecer el riesgo que toman los acreedores y dueños de la compañía. (Superintendencia de Compañías, 2020)

Los Indicadores técnicos pertenecientes a razones de Endeudamiento y Solvencia son:

Endeudamiento del Activo: $\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$

Endeudamiento Patrimonial: $\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}$

Endeudamiento del Activo Fijo: $\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$

Apalancamiento: $\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$

Apalancamiento Financiero: $(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAII} / \text{Activos Totales})$

Calidad de Endeudamiento: $\text{Pasivo a corto plazo} / \text{Total Pasivos}$

Indicadores de Gestión

Los Indicadores de Gestión tienen por objetivo medir la eficiencia de la operación y gestión de los recursos de empresa. Mide el nivel de rotación de los componentes Activos, el grado de recuperación de los créditos y el pago de las obligaciones. (Superintendencia de Compañías, 2020)

Los Indicadores técnicos pertenecientes a razones de Rotación son:

Rotación Activo Fijo Neto: $\text{Ventas} / \text{Activo fijo}$

Rotación Activo Corriente: $\text{Ventas} / \text{Activo corriente}$

Rotación de Ventas: $\text{Ventas} / \text{Activo total}$

Rotación de Cartera: $\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$

Razón Inventario: $\text{Ventas} / \text{Inventario}$

Rotación Capital de Trabajo: $\text{Ventas} / \text{Capital de Trabajo}$

Período Medio de Cobranza: $(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$

Período Medio de Pago: $(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$

Indicadores de Rentabilidad

Los Indicadores de Rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los Costos y Gastos, y de esa manera, convertir las Ventas en Utilidades. (Superintendencia de Compañías, 2020)

Los Indicadores técnicos de Rentabilidad son:

Rentabilidad Neta del Activo: $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo total})$

Margen Bruto: $(\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$

Margen Operacional: $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$

Rentabilidad Neta de Ventas: $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$

Rentabilidad Operacional del Patrimonio: $\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio}$

1.7.6. Rentabilidad

En el libro de “*Rentabilidad y Ventaja Competitiva*” define a la rentabilidad como la relación que existe entre la Utilidad y la Inversión necesaria para lograr, ya que mide la efectividad de la gestión gerencial de una empresa que se ve reflejada en las utilidades obtenidas. Estas utilidades son la conclusión de una administración competente, muestra además que la empresa maneja una planeación integral de costos y gastos. (America, 2011)

Para (Sánchez, 2002) la rentabilidad es uno de los objetivos que se plantea toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un período determinado.

1.7.7. Liquidez

La Liquidez se define como la capacidad de una empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme llegue la fecha de vencimiento, es decir, tener la propiedad de convertirse fácilmente en efectivo. (Gitman, 2000)

Según el autor Oriol, la Liquidez es la mayor o menor facilidad que tiene un bien para convertirse en dinero. El dinero en caja es lo más líquido que hay. (Amat, 2008)

1.7.8. PIB

Según la autora Lucía Gastón en su artículo para la BBVA, el PIB o Producto Interno Bruto es el valor monetario de la producción tanto de bienes como de servicios producidos por un país en un período determinado. Es decir, es un indicador que cuantifica el volumen de actividad económica de todos los bienes y servicios finales que se produce dentro de un país.

Además, señala tres métodos para el cálculo del PIB según el método empleado:

Método del gasto: Consiste en la suma de todos los gastos finales de los distintos agentes de la economía.

$$\text{PIB} = C + I + G + X - M$$

Donde “C” es el consumo de hogares e instituciones sin fines de lucro, “I” es la inversión de las empresas y familias, “G” es el gasto en consumo final del sector público, “X” es el valor de las exportaciones y “M” el valor de las importaciones.

Método del valor añadido: Consiste en la suma de las ventas de los productores y restando el valor de las materias primas y de otros bienes intermedios utilizados en la elaboración de los productos para obtener el VAB (Valor Añadido Bruto). Posteriormente al VAB se le restará los impuestos indirectos netos de subvenciones para obtener el PIB.

$$\text{PIB} = \text{VAB (total)} + (\text{Tiind} - \text{Subv})$$

Método de las rentas: Este método consiste en la suma de tres elementos: las rentas de los salarios “RA”, el Excedente Bruto de Explotación (EBE) y los impuestos indirectos netos de subvenciones (Tiind – Subv). (Gastón, 2020)

$$\text{PIB} = \text{RA} + \text{EBE} + (\text{Tiind} - \text{Subv})$$

1.7.9. Goodwill

El fondo de comercio o *goodwill* en términos contables según la autora Verónica Granados hace referencia a un activo intangible, aquello que es parte de la empresa, pero es imposible materializarla y medirla, mientras que, desde el punto de vista económico este concepto se refiere a aquello que permite que una empresa aumente su valor al tomar en cuenta posicionamiento de mercado. *Goodwill* hace referencia al valor de una marca,

prestigio, el *know how*, fidelidad de los clientes, reputación, entre otros. Es decir, todo lo que añade valor y represente una ventaja competitiva intangible. Verónica menciona también, que hay dos formas de poseer un fondo de comercio y es a través del tiempo o con el crecimiento de la empresa mediante interacciones. (Granados, 2020)

Para Silvia Cachay Bernola, el fondo de comercio es “el conjunto de atributos de una empresa, que pueden ser desligados de los elementos que tienen materialidad (como los Activos fijos) y que aportan valor a la entidad”. La autora hace referencia también al prestigio, reconocimiento, reputación e imagen no solo frente a los clientes, sino también, frente a proveedores y terceros. El *goodwill* se calcula mediante la diferencia del valor de los Activos de la empresa y el valor total de la misma. Si la primera variable es mayor que la segunda, se obtiene un resultado positivo. (Esan, 2018)

1.7.10. Marketing

El marketing hoy en día se ha convertido en uno de los departamentos más importantes dentro de una organización y no solo para alcanzar el éxito, sino también para su existencia, ya que su función es analizar la gestión comercial con el fin de captar, retener y fidelizar clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Kotler en su libro “*Dirección de Marketing*” ha definido al marketing como “la disciplina que identifica y satisface las necesidades de la sociedad”. Para este autor, el marketing de una manera más simplificada es “satisfacer las necesidades de forma rentable.” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2009)

Kotler además añade en su libro “*Fundamentos de Marketing*”, que el marketing “es como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”

Fundamenta el concepto básico con las necesidades humanas que son “estados de carencia percibida”, ya sea estas físicas sociales o individuales. Es importante tener en cuenta que los especializados en marketing no inventaron esas necesidades, sino que son un componente básico del ser humano. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

En años posteriores Kotler hace referencia a la evolución y revolución en cuanto a relación cliente-empresa y que el planteamiento de marketing tradicional está quedando

obsoleto, por lo que, a partir de las nuevas reglas puestas en el mercado, dice que “Ya no basta con satisfacer a los clientes, ahora hay que dejarlos encantados”. (Santos, 2012)

A pesar de mantener un concepto ambiguo, en su último libro, “*Marketing 4.0*” habla acerca de pasar de lo tradicional a lo digital, haciendo énfasis en los medios sociales para llevar a los consumidores a la recomendación de la marca. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017) se refiere al marketing 4.0 como “un esfuerzo para mirar el marketing a lo largo de una dimensión diferente”, las empresas con un enfoque tradicional manejan comunicaciones unidireccionales, actualmente para tener una gestión eficiente es necesario, estar conectados con los clientes y utilizar medios sociales, enfatiza en que no es dejar el lado tradicional y dejarlo obsoleto, sino combinar lo tradicional con lo digital. La tecnología ha tenido un gran impacto en las practicas del marketing por lo que el comprador tiene más poder que nunca.

El Marketing 4.0 tiene como fin generar confianza y fidelidad en el cliente a través de medios digitales, recalca la importancia de tener estrategias y de utilizar herramientas de apoyo como Big Data para conseguir adaptarse mejor a las necesidades emocionales del cliente.

Sin embargo, así como el mercado ha evolucionado también los conceptos, aparecen nuevos términos, crear diferente e innovador contenido que hace un gran aporte al desarrollo eficaz de las organizaciones. Contrastando la concepción de Kotler, Seth Godin, considerado el gurú del marketing, menciona que el marketing es “construir relaciones” citando lo siguiente: “Convierte a los extraños en amigos, a los amigos, en clientes y a los clientes en vendedores” llegando a la conclusión de que, si logras captar y fidelizar a un cliente, éste recomendará el negocio con sus amigos y contactos. Seth hace mención de que toda empresa debe construir un embudo de ventas, para convertir a clientes potenciales en embajadores de la marca. A través de esta herramienta será factible atraer, persuadir, convertir y fidelizar a sus clientes. (Díaz, 2018)

En su libro “*This is Marketing*” define al término en cuestión como “el acto de hacer que se produzca un cambio”, es todo lo que una organización realice para generar impacto en su público, agrega “el marketing no consiste en las cosas que haces, sino en las historias que cuentas” va más allá de ofrecer un producto o servicio, se trata de las historias que genera la marca con ese producto o servicio, es crear experiencia. Por último, menciona que no se debe utilizar el marketing para solucionar los problemas de la empresa, sino para solucionar los problemas de los clientes. (Godin, 2018)

A lo que se complementa con el *Golden Circle* propuesto por Simon Sinek, “se basa profundamente en los principios de la toma de decisiones humanas. Este modelo puede usarse como guía para mejorar el liderazgo, la cultura corporativa, la contratación, el desarrollo de los productos, ventas y marketing.” El *Golden Circle* consiste en crear un modelo estratégico respondiendo tres preguntas: why, who y what. Simon en la presentación de su modelo se cuestiona del por qué algunos líderes y empresas son más influyentes, inspiradores e innovadores que otros y del por qué algunas organizaciones generan más lealtad tanto en los clientes como en los empleados. El secreto es la manera en la que transmiten a sus stakeholders y es desde del por qué, muchas de las empresas cometen el error de presentar a su negocio diciendo qué hace y el cómo lo hace, más no la razón que va a mover al mundo. (Sinek, 2019)

Los autores complementan el concepto de marketing, y se puede ver la evolución de lo que se creía que era marketing y lo que actualmente es. Más allá de satisfacer las necesidades de los clientes, es crear experiencias, conectarse con ellos, es ir más allá de satisfacer una demanda mediante un producto o un servicio, ya que en un mundo tan cambiante y dinámico se busca más que eso, el objetivo es agregar valor a todo proceso que permita alcanzar los objetivos deseados.

Por otra parte, tenemos la experiencia del cliente, definida por Santiago Carrasco (2019) como “el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización”. Complementado la experiencia del cliente se define el marketing emocional y experiencial.

El marketing emocional, según Marc Gobé (2017) “Es la que se encarga de desarrollar las actitudes de la empresa con el fin de encontrar un vínculo efectivo duradero con sus clientes, para que sientas la marca como algo propio y necesiten contribuir a su crecimiento y supervivencia”.

Por otra parte, la definición de Marketing experiencial proviene de las obras de Bernd Schmitt (2003) tituladas “*Experiential Marketing*” y “*Customer Experience Management*” donde define como “un evento privado que ocurre como respuesta a algún estímulo y envuelve todo tu ser”. (Balan, 2015) Además, añade que las experiencias siempre tratan “de” o “sobre algo”, es decir, las experiencias siempre son diferentes, no hay nada ideal. (Instituto Economía Digital, 2016)

Schmitt propone 5 estrategias que se basan en percibir, sentir, pensar, actuar y relacionarse.

Complementando estos conceptos, está el *Customer Journey* o el viaje del cliente donde se analiza los momentos de verdad e interacciones que influyen en la experiencia final del consumidor. Estos momentos de verdad, que son cualquier contacto que tiene el cliente con la marca, deben ser clasificados según los sentimientos que causa cada uno de ellos. Los sentimientos del viaje son cuatro:

- *Tops*: Los puntos más altos de la experiencia o momentos de mayor impacto emocional y más valorados. Es decir, conseguir un efecto WOW en el cliente.
- *Down*: Los puntos más bajos de la experiencia con menor impacto emocional y menos valorados.
- *Zero*: Son los puntos de default de la experiencia ideal, momentos sin impacto emocional y valorados a medida que no estén presentes.
- *Bumps*: Impacto negativo y/o bloqueo emocional.

Es importante considerar que si todos ofrecen lo mismo genera un sentimiento *zero*, tiene que ser diferente y único para generar un sentimiento *top*. Es fundamental mapear los momentos de verdad para plantear estrategias en mejora de los sentimientos y conseguir en todos en ellos un efecto wow. (Clase dictada por Diego Montenegro).

Para el presente trabajo, se tomará los conceptos de Seth Godin, debido a que son conceptos actuales y a la vanguardia, y que muchas empresas deberían adaptar este enfoque del marketing, si bien es cierto hay que detectar una necesidad y ver *insights* donde nadie más ha visto para satisfacerla, sin embargo, esto ya no es suficiente para posicionarse en el mercado y lograr fidelizar a la clientela. Herramientas como *Golden Circle* y *Customer Journey* se tomarán en cuenta para el desarrollo del trabajo de titulación.

1.7.11. Servicio al cliente

John Tschohl en su libro “*Servicio al Cliente el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*” define al servicio como “vendedor, ya que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más” (Tschohl, 2008) En su obra

señala que el servicio al cliente debe ser considerado como una estrategia del marketing para generar ventas y posicionamiento en el mercado, siendo ésta más efectiva que la publicidad.

Contrastando este punto de vista del autor Tschohl con el de Gabriel Vallejo y Fernando Sánchez, en su libro *“Servicio con Pasión”* presentan un concepto de servicio al cliente de una manera más amplia y profunda, haciendo referencia que el servicio se construye desde adentro y lo hace tan adictivo para el cliente y apasionante para el empleado. Lo definen como “Algo que se imprime en la ideología colectiva de la empresa hasta el punto en que defina su cultura y de esta forma se convierta en una reacción intuitiva.” (Vallejo & Sánchez, 2017)

Es así como estos autores conectan el servicio brindado por una empresa y la cultura que refleja este servicio. Gabriel y Fernando citan lo siguiente “Una empresa no puede ser linda y eficiente solo para sus clientes externos, no puede limpiar solo lo que permanece a la vista y no puede afirmar que se interesa por los deseos de sus clientes cuando ni siquiera conoce las aspiraciones de sus empleados” (Vallejo & Sánchez, 2017)

Agregan, además, que el servicio va más allá de cómo sea entrenado el personal, el servicio es “lo que siente el cliente cuando entra en contacto con nosotros”. Por lo que el servicio es una percepción que nace del cliente y que además es intuitivo, en esta obra mencionan que la respuesta debe ser automática por parte de la empresa, como si fuesen un todo, más allá de los guiones establecidos. Los empleados no deben tener la necesidad que consultar al encargado o revisar el manual, y eso se logra a través de la cultura organizacional.

El concepto de servicio presentado por estos autores, es profunda debido a que el concepto del servicio se encuentra en lo profundo de una organización y que transmite aquello desde dentro hacia fuera. Es así como mejorar el servicio al cliente, es mejorar la cultura, el liderazgo y descubrir la filosofía que quiere que les defina como una organización, como un todo.

Daniel Tigani, autor del libro *“Excelencia en Servicio”*, define al servicio como “el reflejo de las convicciones más íntimas, debe ser el estilo natural de la organización”, añade también que el servicio no solo debe estar enfocado en el cliente externo, sino también en los clientes internos, ya que al otorgar importancia a los colaboradores aumenta la capacidad

de producir valor al cliente y la percepción en la calidad de servicio está ligada directamente a la cultura. (Tigani, 2006)

Los tres autores concuerdan en que el servicio al cliente toma gran parte del protagonismo de una organización y una estrategia efectiva para que una empresa sea rentable, sin embargo, servicio al cliente no solo es lograr que vuelva al cliente y retenerlos, por lo que para el siguiente trabajo se tomará en cuenta los conceptos planteados por Gabriel Vallejo y Fernando Sánchez que utilizan un enfoque mucho más amplio y profundo, no solo tratan el servicio al cliente de manera externa, sino el personal que forma parte de la organización y cómo la cultura define el servicio brindando por los colaboradores. Es importante que la organización actúe como un todo y que las respuestas y el servicio sea automático. No es suficiente ser eficientes en el servicio con la clientela cuando se descuida la parte interna, tiene que ser integral y coherente.

1.7.12. Cultura organizacional

En el libro “*Cultura Organizacional*” de Edgar Schein define de manera formal a la cultura como “Un patrón de supuestos básicos definidos que son aprendidos por un grupo mientras solucionan sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han sido trabajados lo suficientemente bien para ser considerados como válidos y, por lo tanto, son enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a ellos”, Schein menciona en su obra la importancia de tener un conocimiento amplio acerca de la cultura de la organización para actuar de forma estratégica y eficiente. (Schein, 2017)

Chiavenato (2006) define a la cultura organizacional como un “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros.” Sin embargo, años después aporta con más contenido en su otro libro “*Comportamiento Organizacional*” donde menciona que para conocer a una organización es necesario conocer su cultura. Es decir, conocer la forma en cómo interactúan las personas, las actitudes predominantes y aspiraciones forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, 2009)

Cada organización tiene características distintivas como: su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. La empresa deberá reemplazar

trabajadores hasta reunir la combinación adecuada que se alinee a la cultura. Muchos de los fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como “su código genético”, es decir, constituye el ADN de las organizaciones. Además, comprende valores y comunicación compartida, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos para que los líderes puedan dirigir a su equipo de trabajo. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

Chiavenato hace hincapié en la influencia que tiene los factores socioculturales en la cultura organizacional debido a que tiene un gran impacto en el desarrollo y que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo.

El autor asemeja la cultura organizacional a un iceberg, en la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura, y en la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir.

La cultura organizacional tiene seis características principales: regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes que son los principios que definen a la organización y que espera que sus miembros compartan y así elevar la eficiencia; filosofía, reglas y clima organizacional que es la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

Menciona un término importante, el capital humano que lo define como “el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso.” Y que además el capital humano debe trabajar dentro de una estructura y cultura organizacional adecuada que le brinde impulso y apalancamiento.

“Cuando estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, tenemos todas las condiciones para que la organización se desempeñe en términos excepcionales.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

El mundo empresarial está cambiando a pasos gigantescos por diferentes factores como la globalización, cambios digitales, cambios culturales como el surgimiento de los *millennials*, cambios demográficos, etc. Así que es importante que el área de Recursos Humanos o departamento de Talento Humano se sumerja en nuevas tendencias como el employer branding. El employer branding es “una estrategia a largo plazo para ser reconocidos como un empleador de referencia por parte de los futuros y actuales empleados

de una empresa, con el objetivo de ganar la guerra por el talento”. (Employer Branding Lab, 2019)

Por lo tanto, su filosofía se centra en que va de “adentro hacia afuera”, al trabajar en las percepciones y acciones de los empleados, y para tener un cambio cultural es necesario que sea continuo y constante. Es importante ser competitivos y no solo para ser la preferencia en cuanto a clientes, sino también para futuros talentos y poder retenerlos y lograr un sentimiento de compromiso en ellos.

En el libro “*Employer Branding*” señalan que muchas de las empresas han generado una marca como empleador, sin embargo, el reto está en que gente piense lo mismo que el empleador quiere transmitir. “Hay una mayor preocupación por tener una reputación hacia fuera que hacer las cosas bien hacia dentro y que te hagan merecer la imagen externa” (Aguado & Jiménez, 2018) por lo que los autores indican que se debe vender bien hacia afuera y gestionar bien hacia dentro.

En el libro se menciona que “la Gestión de Personas es importante, en primer lugar, por una razón de coste, ya que en una economía de servicios son el mayor gasto y condicionan la cuenta de resultados; en segundo lugar, porque en una economía de servicios es mayor la aportación humana al proceso. No basta hacer, hay que hacerlo bien...” (Aguado & Jiménez, 2018)

Los dos autores coinciden a cerca de la definición de cultura organizacional, lo que se tomará en cuenta ambos enfoques. Es fundamental tener una cultura específica y todo aquello que define a una organización como sus costumbres, valores, filosofía, etc. Tener diseñado los puestos y definido los valores, visión, misión y objetivos es crucial, el último punto es importante que como organización tengan claro los objetivos y saber qué quieren lograr. Al igual que, tener una cultura organizacional definida ayudará a los líderes en el proceso de la toma de decisiones. Por otra parte, conceptos actuales como capital humano y employer branding ayudarán a tener una percepción diferente en una cultura organizacional.

1.7.13. Estrategia

Rafael Contreras en su libro “*Pensamiento y Gestión*” indica que una estrategia es “una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro”.

(Contreras, 2013) Rafael agrega durante su obra que la estrategia es el fundamento que utiliza el líder de una organización para poder establecer qué quiere la empresa y cómo quiere conseguirla.

En su libro menciona otros autores como Vasconcellos (2001) que señala que la estrategia es “decidir dónde, cuándo y cómo enfrentar al enemigo”

Para Chandler (2003) la estrategia es “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” este autor hace énfasis en que largo plazo se refiere a que una organización no se hace de un día para el otro y que se requiere de tiempo y recursos para alcanzar la madurez como empresa.

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es “la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orienta el rumbo empresarial”

Para Prieto Herrera (2003) la estrategia es “el marco de referencia en el que se basan la toma de decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización...”

Así como para Heller y Darling (2011) una estrategia es un elemento esencial dentro de un sistema, por eso la estrategia es la capacidad para describir la situación actual de una empresa y realizar proyecciones sólidas sobre su futuro”

Por último, para Michael Porter (2009) una estrategia es “la creación de una posición única y valiosa en el mercado” además, define la estrategia de manera simple: “diferenciación”; cuando una organización defina su estrategia tiene que estar enfocada en diferenciarse del resto de la competencia, aportando valor que se perciba superior a comparación de los otros y que permita ser atractiva para los clientes, y claramente lograr ser competitivos en el mercado. (Porter, 2009)

Todos los autores concuerdan con el concepto de estrategia, sin embargo, para el siguiente trabajo se tomará en cuenta los conceptos de Rafael Contreras y Michael Porter, que hablan acerca de la importancia de plantear estrategias para la toma de decisiones y que, además, tener estrategias ayudará a ser competitivos dentro del mercado y ser atractivos por los clientes. Es fundamental que una organización cuente con estrategias, ya que por medio de estas se asignan objetivos, saben cómo llegar a cumplirlos, que decisiones dentro del

margen deben tomar, asigna recursos y responsabilidades. Tener estrategias puede determinar el éxito de una empresa y claramente, el posicionamiento en el mercado, sin ellas la probabilidad es alta de que fallen.

CAPÍTULO II

2. Industria de Alojamiento y Servicios de Comida

2.1. Análisis del PIB de Ecuador del 2015 al 2019

La economía del Ecuador ha crecido durante las últimas dos décadas desde la dolarización, ha mejorado su producción y ha mantenido una tasa de crecimiento mínima, sin embargo, la estructura económica sigue siendo la misma y la producción, aunque ha mejorado, sigue siendo igual que al inicio de la década, los datos con respecto a las industrias en el año 2019 demostraron que mantienen un peso relativo similar a la producción del año 2010 (Revista Gestión, 2019). El PIB del Ecuador durante el período 2015 al 2019 ha mostrado en promedio una tasa de crecimiento del 0,52% lo cual es relativamente baja frente a otros países de Sudamérica como por ejemplo Bolivia con el 3,95%, Perú con 3,17% y Colombia con 1,79% (Ver tabla 1). En términos de miles de millones en un análisis entre países de realidades semejantes como Colombia, Perú, Bolivia, Argentina, Paraguay, Uruguay y Chile; Ecuador se encuentra en quinto lugar con un promedio de PIB de US\$ 103.70 mil millones por encima de Uruguay, Paraguay y Bolivia y teniendo a Argentina liderando la tabla con un PIB en promedio de US\$ 551.80 mil millones (Ver tabla 2). Durante el año 2019 la mayoría de los países tienden a un decrecimiento, sin embargo, para el año 2020 esta caída sería alarmante frente a la pandemia que está azotando al mundo.

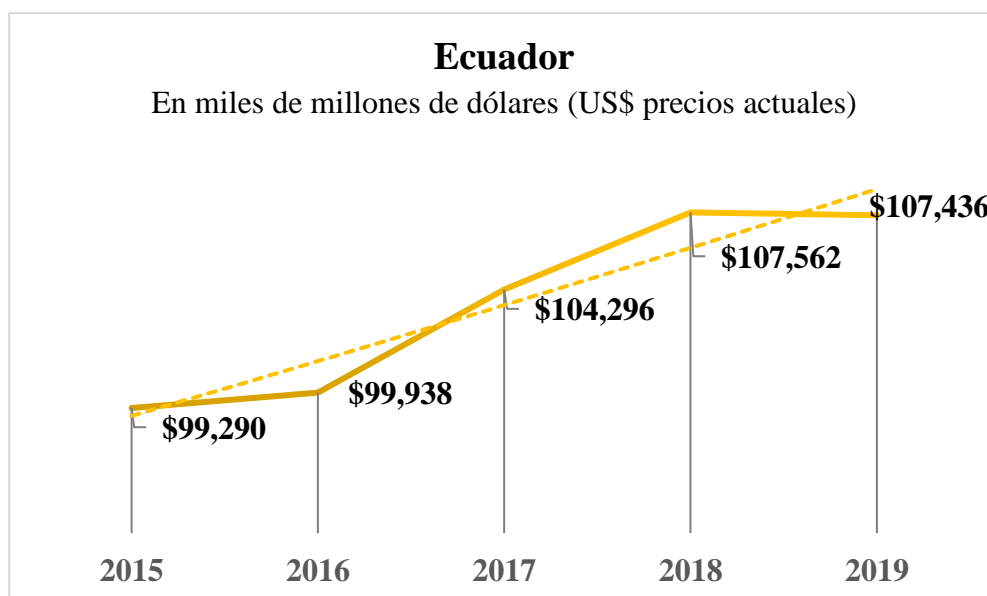
Tabla 1. PIB de los países Latinoamericanos del 2015 al 2019.

En miles de millones de dólares americanos
(US\$ precios actuales)

	2015	2016	2017	2018	2019
Argentina	\$ 594.749	\$ 557.531	\$ 643.629	\$ 517.627	\$ 445.445
Colombia	\$ 293.482	\$ 282.825	\$ 311.884	\$ 333.569	\$ 323.616
Chile	\$ 243.919	\$ 250.440	\$ 277.045	\$ 298.258	\$ 282.318
Perú	\$ 189.805	\$ 191.896	\$ 211.007	\$ 222.045	\$ 226.848
Ecuador	\$ 99.290	\$ 99.938	\$ 104.296	\$ 107.562	\$ 107.436
Uruguay	\$ 53.274	\$ 52.688	\$ 59.530	\$ 59.597	\$ 56.046
Paraguay	\$ 36.164	\$ 36.054	\$ 39.009	\$ 40.385	\$ 38.145
Bolivia	\$ 33.000	\$ 33.941	\$ 37.509	\$ 40.288	\$ 40.895

Fuente: Elaboración propia a partir de (Banco Mundial, 2019)

Gráfico 1. Evolución del PIB de Ecuador del 2015 al 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de (Banco Mundial, 2019)

Tabla 2. Tasa de crecimiento porcentual del PIB de los países Latinoamericanos del 2015 al 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Bolivia	4.857%	4.264%	4.195%	4.224%	2.217%
Perú	3.252%	3.953%	2.519%	3.977%	2.150%
Paraguay	3.080%	4.313%	4.954%	3.356%	-0.030%
Colombia	2.956%	2.087%	1.359%	2.515%	0.054%
Chile	2.304%	1.711%	1.189%	3.949%	1.054%
Uruguay	0.371%	1.690%	2.591%	1.620%	0.222%
Ecuador	0.099%	-1.226%	2.368%	1.289%	0.054%
Argentina	2.731%	-2.080%	2.819%	-2.565%	-2.088%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Banco Mundial, 2019)

2.2. Impacto del covid-19 en el PIB de Ecuador y en la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida

Las consecuencias de la aparición del coronavirus han sido catastróficas, no solo por las muertes y contagios que ha provocado, sino también por su impacto en la economía de los países. La economía ecuatoriana ya en el segundo trimestre del 2020 el covid-19 era un escenario negativo con una caída del 12,4% del Producto Interno Bruto con respecto al 2019, dada a la suspensión de las actividades productivas, este decrecimiento ha sido la mayor caída que ha tenido el país desde el 2000. El Banco Central del Ecuador indica que teniendo en contexto la pandemia, esta caída es explicada por el decrecimiento del 18,5% en la inversión y 15,7% en exportaciones de bienes y servicios. (Banco Central de Ecuador , 2020) A raíz del confinamiento los resultados macroeconómicos y sociales han sido poco alentadores, para el mes de diciembre del 2020 el PIB del Ecuador habría caído en un 7,8% y ochocientas mil personas pasaron a vivir en condiciones de pobreza extrema. Según datos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), hubo un total de doscientas cuarenta mil desafiliaciones entre marzo y mayo, donde el 80% pertenecen al sector privado y solo el 40% a la ciudad de Quito. Según proyecciones, Ecuador estuvo recibiendo al comienzo del año 2021 2.1 millones de “nuevos pobres” sumando total 6.4 millones, lo cual representa el 37% de la población del país. (El Telégrafo, 2020)

Para la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida el VAB (Valor Agregado Bruto) se redujo en un 18,3% con respecto al año 2019, según el MINTUR se debió a que el ingreso de los extranjeros cayó en un 98% como resultado del cierre de fronteras por la emergencia sanitaria lo que incidió en una menor demanda en hoteles, restaurantes y servicios relacionados. (Banco Central de Ecuador , 2020) Además, el IESS señaló que, a inicios del confinamiento entre marzo y mayo 2020, el sector de alojamiento y servicios de comida tuvo una desvinculación de 24.612 trabajadores. (Planifica Ecuador, 2020)

2.3. Análisis de la Industria

El sector del turismo está compuesto por las variables de acuicultura y pesca de camarón, actividades de servicio financiero, transporte y alojamiento y servicios de comida, sin embargo, los que más atribuyen son las industrias de transporte y alojamiento y servicios de comida. Según el World Travel & Tourism Council, el sector de turismo contribuyó al PIB nacional en el 2019 con un 6% y a nivel global con un 10%. Las contribuciones que genera

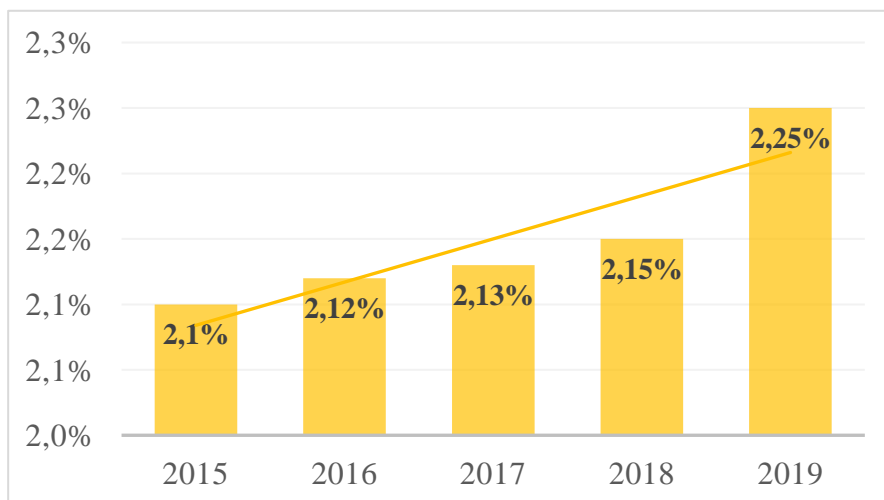
este sector son importantes para dinamizar la economía del país ya que tiene una extensa cadena productiva y es considerada como una fuente importante de divisas para la economía dolarizada dejando un saldo positivo de US\$ 512 millones en el tercer trimestre del año 2019. (Lucero, 2020)

La Industria de Alojamiento y Servicio de Comidas es parte del sector estratégico del turismo priorizado por la Secretaria de Planificación y Desarrollo del Ecuador (Senplades) y por el gobierno nacional. La industria cuya clasificación del CIU que está representada por la letra “I” para el año 2020 aportó al PIB nacional con US\$ 2'388.63 millones de dólares, es decir, representó el 2,2% y ocupó el puesto 12 de 46 ramas de las actividades económicas. (Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2020)

2.3.1. Panorama económico de la Industria

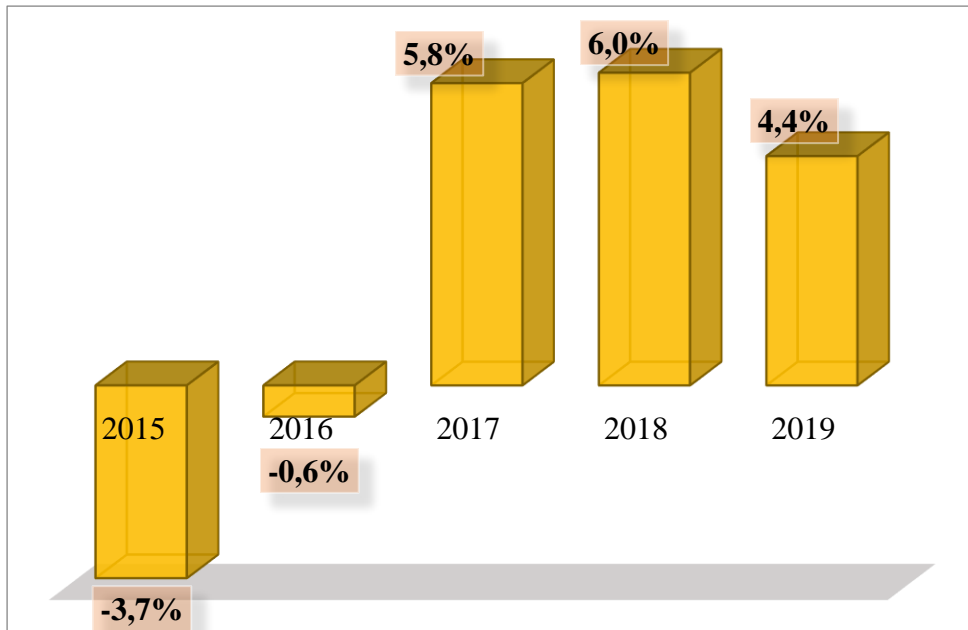
En un panorama económico, la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida durante los años 2015 y 2019 ha mantenido en promedio una participación del 2,15% en el PIB nacional con una variación de crecimiento hasta el 6%, sin embargo, se puede evidenciar que el comportamiento de crecimiento fue mayor en los años 2017 y 2018 con una caída considerable del % 1,6 en el 2019. (Lucero, 2020)

Gráfico 2. Participación de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida en el PIB en el 2015-2019.



Fuente: Elaboración Propia a partir de (Banco Central del Ecuador, 2019)

Gráfico 3. Tasa de variación anual de la Industria Alojamiento y Servicio de comidas 2015 - 2019



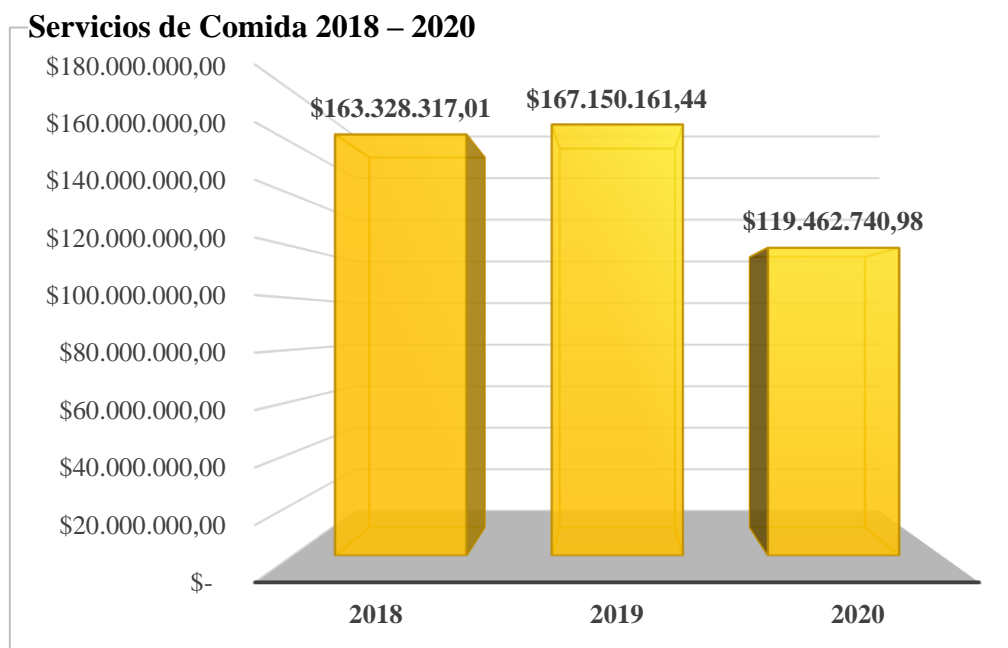
Fuente: Elaboración Propia a partir de (Banco Central del Ecuador, 2019)

En términos de dólares el PIB de la industria en el año 2015 fue de US\$ 2'083.1 millones, en el año 2016 fue de US\$ 2'123.2 millones, en el año 2017 fue de US\$ 2'225.4 millones, en el 2018 de US\$ 2'314.3 millones y para el año 2019 fue de US\$ 2'422.6 millones demostrando una tendencia mínima de crecimiento. (Banco Central del Ecuador, 2019)

Por otro lado, la recaudación de gestión del servicio de rentas por actividad económica indica que la industria de alojamiento y servicios de comida obtuvo una recaudación en el 2018 de US\$ 163'328.317 dólares con una participación en el total de recaudación de 91 actividades del 1,08%. En este año también, el sector de servicios de comida obtuvo un total de US\$ 132'370.894 dólares con una participación del 0,87%. En el año 2019, la Industria tuvo una recaudación de US\$ 167'339.253 dólares con una participación del 1,17% teniendo una variación de crecimiento del 8.5% a comparación del año anterior. El sector de servicios de comidas consiguió una recaudación de US\$ 134, '268.253 con una contribución del 0,94% teniendo un crecimiento como sector del 8,3%. Para el año 2020, teniendo presente el acontecimiento que ha impactado negativamente a nivel mundial, al país y a ciertas actividades económicas, la industria acumuló una recaudación de US\$ 119'462.740 dólares con una participación del 0,96% donde el sector de servicios de comida recaudó US\$ 101'792.582 dólares representando solo para la

industria más del 85% y para la recaudación total el 0,82%. Sin embargo, aunque tuvo un escenario donde el sector de comidas no se vio tan afectado frente al de alojamiento, se demostró una caída notable del 17,5% a nivel de industria y 12,5% a nivel de sector con respecto al año anterior. (SRI, 2020)

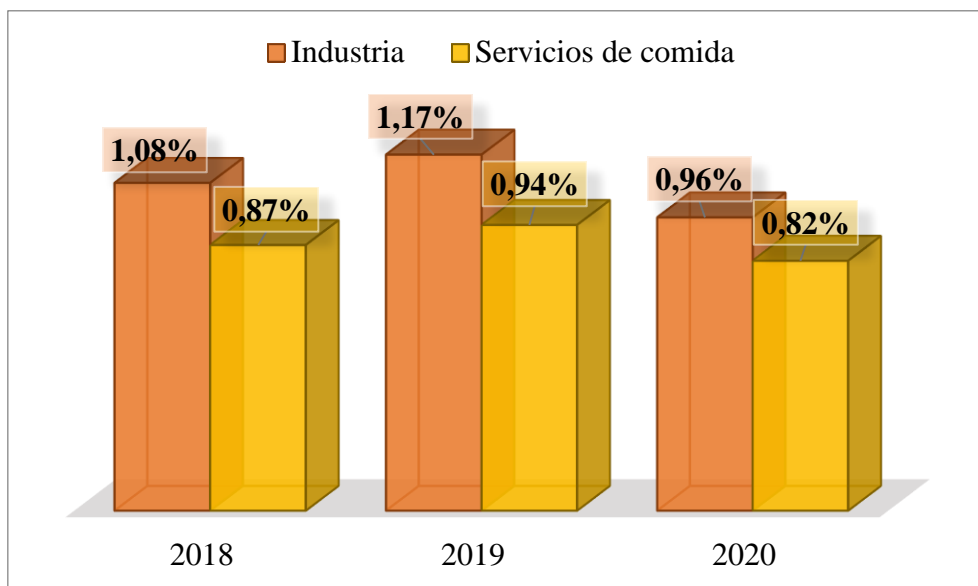
Gráfico 4. Recaudación de gestión del SRI de la Industria Alojamiento y



Notas: En dólares americanos

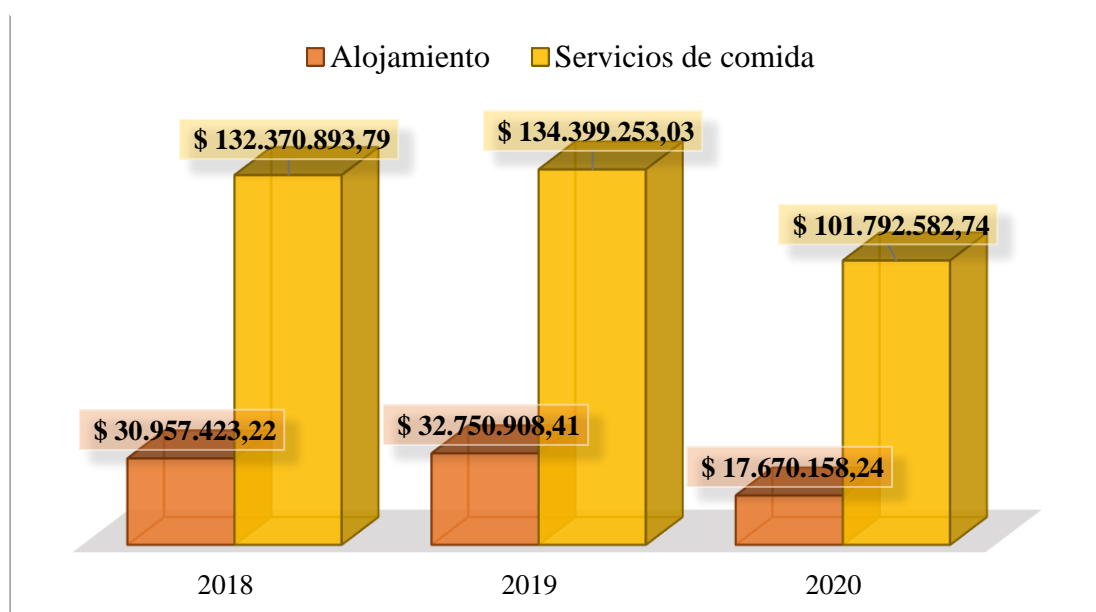
Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2020)

Gráfico 5. Participación porcentual de la Industria y Subsector en la recaudación total de gestión del SRI 2018 - 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2020)

Gráfico 6. Recaudación de gestión del SRI por subsector 2018 -2020



Notas: En dólares americanos

Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2020)

Desde la globalización, el mercado está en constante cambio, la competencia se ha vuelto más fuerte y las demandas del cliente son más exigentes e imprescindibles, es así como las empresas, independientemente de su actividad económica, se ven forzadas a adaptarse a las nuevas necesidades constantemente y de tener la capacidad de tener mayores réditos financieros a nivel de Liquidez, Solvencia, Gestión y Rentabilidad. Es así como las empresas logran sobrevivir a este mercado tan dinámico, por el contrario, aquellas empresas que tienen pérdidas tienden a salir más rápido del mercado, esto suele suceder por la falta de Liquidez, por la ineficiencia en la gestión administrativa o por la incapacidad de mejora continua. En la tabla 3 se detalla los indicadores financieros del subsector de servicios de comida durante el periodo 2015 al 2019.

Tabla 3 . Indicadores Financieros de servicios de comida 2015 – 2019

En dólares americanos

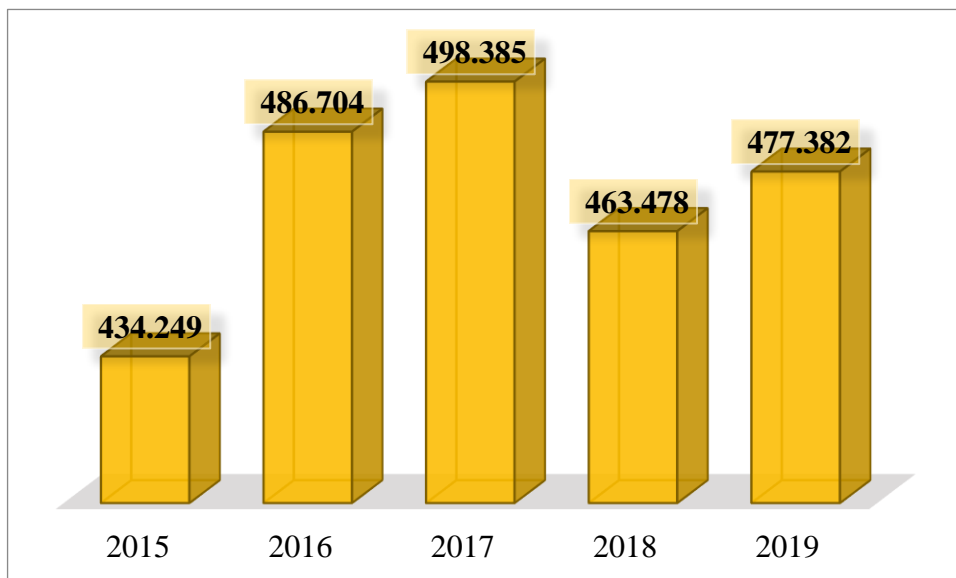
		2019	2018	2017	2016	2015
Liquidez	Liquidez Corriente	0.72	0.78	0.96	0.65	0.84
	Prueba Ácida	0.54	0.58	0.79	0.46	0.63
Solvencia	Endeudamiento del Activo	1.07	0.75	0.79	0.77	0.76
	Endeudamiento Patrimonial	0.51	0.83	0.76	0.50	1.16
	Endeudamiento del Activo Fijo	0.03	0.06	0.33	0.01	0.14
	Apalancamiento	1.51	1.83	1.76	1.50	2.16
	Apalancamiento Financiero	1.27	1.09	1.45	1.00	1.49
Gestión	Rotación de Cartera	4.23	4.63	6.90	4.33	5.16
	Rotación de Activo Fijo	1.36	1.97	4.35	1.07	3.04
	Rotación de Ventas	1.39	1.62	1.61	1.40	1.93
	Periodo Medio de Cobranza	16.24	18.92	36.88	14.12	6.80
	Periodo Medio de Pago	62.85	86.29	267.13	0.00	38.74
	Impacto Gasto Adm. y Ventas	0.33	0.36	0.63	0.55	0.56
	Impacto Carga Financiera	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo	0.00	0.01	0.03	0.00	0.02
	Margen Bruto	0.55	0.56	0.62	0.53	0.58
	Margen Operacional	0.01	0.02	0.02	0.00	0.03
	Margen Neto	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0.10	0.25	0.17	0.15	0.19
	Rentabilidad Financiera	0.00	0.01	0.08	0.00	0.07

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Superintendencia de Compañías; Intendencia Nacional de Tecnología de Información y Comunicaciones, 2019).

2.3.2. Panorama laboral de la Industria

Desde un panorama laboral, la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida se le puede catalogar como un sector de alta relevancia ya que se encuentra entre las 5 industrias económicas de mayor contribución al empleo nacional. Según datos del MINTUR (Ministerio de Turismo) en el año 2019 esta Industria generó 477.382 empleos con un incremento del 3,0% con respecto al año 2018. Existe una gran tendencia hacia el género femenino en esta Industria ya que representó el 65,1% del total de empleados a comparación del año 2018 que representó el 62,9% (Ministerio de Turismo, 2019). Para el año 2017 existían 498.385 personas empleadas dentro de esta actividad económica con un crecimiento del 2,4% con relación al año 2016 (Alcívar, 2018), sin embargo, se puede identificar que en el año 2017 existía un 4% más de empleos en este sector a comparación con el año 2019. Por último, para el año 2015 la actividad de Alojamiento y Servicios de Comida generó 434.249 empleos siendo de estos el 67% mujeres (Ministerio de Turismo, 2015). Estas cifras reflejan en promedio el 6,4% del total de empleos de la economía nacional.

Gráfico 7. Empleos generados en la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida 2015 – 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Turismo, s.f.)

Es sustancial mencionar que esta Industria no solo se caracteriza por su relevante participación en el empleo, sino también porque es un sector que genera empleo y brinda apoyo a la producción de otros sectores como son de transporte, construcción, entretenimiento y servicios públicos, siendo así un sector estratégico para dinamizar la economía del país. Este sector es considerado como la tercera fuente de ingresos no petroleros del país, esto debido a que existe un constante crecimiento de llegadas de turistas perimiendo así un aumento a nivel de empleo y número de empresas. Además, juega un rol importante ya que incentiva la competitividad en el mercado y busca, constantemente, la mejora a nivel de bienestar social, mejora de productos, innovación de procesos, capacitar a los empleados o invertir las utilidades.

CAPÍTULO III

3. Empresa en estudio

3.1. Actividad económica

3.1.1. Ingresos de la actividad económica

La cadena de restaurantes de comida del mar pertenece al sector de servicio de comidas y bebidas y su actividad económica según el CIU, es “restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etc., incluido comida para llevar” representado por el código I5610.01. En un estudio sectorial realizado por la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018) indica que durante el período 2013 al 2017, esta actividad ha recaudado en promedio US\$ 408.1 millones siendo así la mayor cantidad de ingresos a comparación de las otras 15 actividades que forman parte de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida, representando en promedio del total de ingresos el 36%. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Códigos CIU con sus actividades económicas

Código CIU	Actividad económica
I5610.01	Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.
I5510.01	Servicios de alojamiento prestados por hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías.
15629.02	Servicios de concesiones de servicio de comidas en instalaciones deportivas e instalaciones similares, cantinas o cafeterías (por ejemplo, para fábricas, oficinas, hospitales o escuelas) en régimen de concesión.
15610.02	Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.
15630.02	Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: cafés, tiendas de jugos de fruta, vendedores ambulantes de bebidas, etcétera.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

Tabla 5. Ingresos de actividades de servicios de comida de Ecuador 2013 – 2017

(En millones de dólares)

Código CIU	2013	2014	2015	2016	2017
I5610.01	\$ 399.00	\$ 407.80	\$ 417.00	\$ 406.80	\$ 409.90
I5510.01	\$ 284.80	\$ 298.90	\$ 331.60	\$ 246.70	\$ 226.20
15629.02	\$ 104.30	\$ 120.20	\$ 30.00	\$ 110.30	\$ 186.70
15610.02	\$ 132.30	\$ 131.50	\$ 146.20	\$ 128.10	\$ 135.10
15630.02	\$ 34.20	\$ 42.70	\$ 47.20	\$ 45.80	\$ 49.90
OTRAS ACT.	\$ 158.30	\$ 158.00	\$ 154.70	\$ 134.40	\$ 135.40
Total	\$ 1,112.90	\$ 1,159.10	\$ 1,126.70	\$ 1,072.10	\$ 1,143.20

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

3.1.2. Utilidades de la actividad económica

Con respecto a Utilidades, la actividad económica de restaurantes y cevicherías (I5610.01) se posicionó en segundo lugar durante los años 2013, 2014 y 2015. Sin embargo, para el año 2016 esta actividad no aparece dentro de las 5 más importantes de la Industria que generó mayor cantidad de Utilidades, no obstante, para el año 2017 se recuperó apareciendo nuevamente en el ranking en el puesto tres.

3.1.3. Recaudación tributaria de la actividad económica

La recaudación de gestión por el sector de Servicios de Comida representó en promedio el 82% del total de la industria durante el período 2018 al 2020 según datos brindados por el Servicio de Rentas Internas. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Recaudación de gestión del SRI por subsector y participación porcentual del 2018 al 2020

	Actividad	US\$	% de participación
2018	Alojamiento	\$ 30,957,423.00	18.95%
	Servicios de comida	\$ 132,370,894.00	81.05%
	Total	\$ 163,328,317.00	100.00%
2019	Alojamiento	\$ 32,750,908.00	19.59%
	Servicios de comida	\$ 134,399,253.00	80.41%
	Total	\$ 167,150,161.00	100.00%
2020	Alojamiento	\$ 17,670,158.00	14.79%
	Servicios de comida	\$ 101,792,583.00	85.21%
	Total	\$ 119,462,741.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2020)

Como se puede observar en la tabla 6, existe un decrecimiento en el año 2020 de casi el 29% con respecto al año anterior, esto debido a la pandemia que ha paralizado y perjudicado la economía de miles de emprendedores.

3.1.4. Impacto de covid-19 en las ventas de restaurantes

La revista Primicias señala que la pandemia de covid-19 ha provocado que las ventas de los restaurantes caigan significativamente, como se puede apreciar en la tabla 8 entre enero y julio las ventas de los restaurantes y de servicio móvil de comida llegaron a 575 millones, es decir, un 43% menos frente al mismo periodo en el 2019 (Coba, 2020). La emergencia sanitaria ha obligado a las empresas a adaptarse a la nueva normalidad rápidamente para sobrevivir, sin embargo, el miedo a contagio ha impedido que los establecimientos atiendan con normalidad y ha sido un reto donde han tenido que innovar y adaptar procesos según normas de bioseguridad. Los restaurantes adoptaron nuevos modelos para reactivar sus ventas, adecuaron sus instalaciones, fortalecieron el servicio al Domicilio y se aliaron con aplicaciones de *delivery*, optaron por espacios más abiertos y se acoplaron a las normas de la Organización Internacional del Trabajo. La OIT desarrolló una lista de comprobación como una herramienta practica para facilidad la adaptación y continua mejora de medidas para prevenir y mitigar la propagación del covid-19 en las actividades de Alojamiento y Servicios de Comida ya que es un sector con un alto coeficiente de mano de obra e interacción entre los trabajadores y clientes. En este documento se menciona medidas

de distanciamiento físico, higiene, limpieza, vigilancia de la salud de los trabajadores, capacitaciones, etc. Esto con el fin de mejorar la experiencia en los puntos de venta y que los clientes se sientan seguros al acudir a estos sitios. (OIT, 2020)

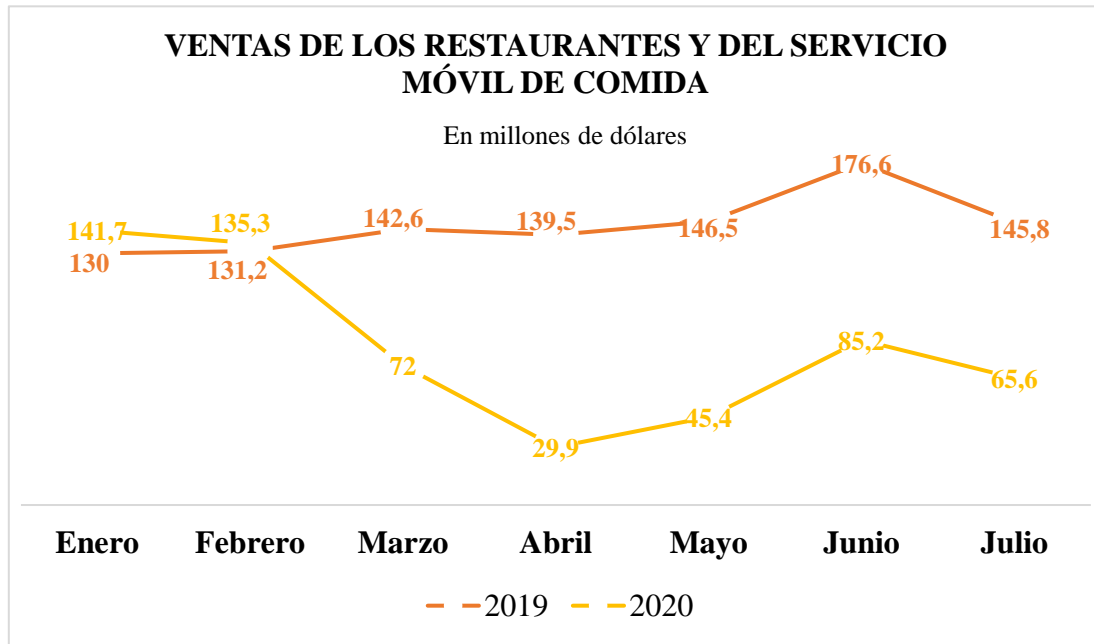
Tabla 7. Ventas de los restaurantes y del servicio móvil de comida

En millones de dólares americanos

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
2019	130	131.2	142.6	139.5	146.5	176.6	145.8
2020	141.7	135.3	72	29.9	45.4	85.2	65.6

Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2020)

Gráfico 8. Ventas de los restaurantes y del servicio móvil de comida del 2019 vs. 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2020)

3.2. Historia y contexto de la empresa

El propietario, fundador y dueño de la cadena de restaurantes en estudio, sin recursos ni con acceso a créditos, aprovechó la rica sazón y su habilidad innata de la esposa para preparar ceviches ecuatorianos, quienes empezaron en la ciudadela Rumiñahui en la ciudad de Quito en el año 1985, iniciaron en el parqueadero de su casa vendiendo ceviches con la expectativa de crecer y dar un buen servicio a la comunidad y a la vez logrando el éxito a

través de valores fundamentales como: calidad en sus productos, buen servicio, y seguridad alimenticia.

Un trabajo constante y un gran sentido emprendedor hicieron que a los 2 años sean bien reconocidos en la capital del país. Con el paso de los años, la demanda fue creciendo excepcionalmente, por lo que en el año 1992 se vio la necesidad de abrir un segundo local.

Al siguiente año, en 1993, el Centro Comercial Quicentro Shopping en Quito amplió sus instalaciones y con la creación de un patio de comidas con marcas reconocidas decidieron ingresar y ser parte de este. De ahí en adelante, casi a año seguido, fuero abriendo nuevos puntos de venta, primero dentro de la ciudad de Quito y posteriormente en Ibarra, Cuenca, Guayaquil, Riobamba y Ambato.

Actualmente es la cadena de comidas del mar más grande del Ecuador y la primera franquicia de comida del mar del país e inclusive de América Latina en lo que refiere a ceviches, la secretaria de la Producción de la Presidencia de la República y la Asociación Ecuatoriana de Franquicias designó a esta empresa como pionera de la franquicia ecuatoriana (Matango, 2015). Cuenta con 35 años de experiencia con 53 locales distribuidos en las principales ciudades del país y con un local en Pasto - Colombia, adicionalmente cuenta con un centro de acopio y distribución de materia prima donde todos los productos son debidamente seleccionados y procesados mediante rigurosas normas de calidad y posteriormente distribuidos a todos los locales a nivel nacional e internacional. Representa la tradición de la gastronomía manaba ecuatoriana y los controles de calidad de los productos del mar, así como de las condiciones de higiene en la elaboración de cada plato son la garantía para el paladar y la salud de sus clientes.

A lo largo de su trayectoria, la empresa se ha mantenido fiel a su objetivos y propósitos para que sean la base del diseño y ejecución de estrategias de crecimiento y desarrollo que les ha caracterizado. Además, han fortalecido entre sus stakeholders sus creencias y principios para orientar las pautas de acciones, sus conductas y sus relaciones y que sea parte de la identidad de la marca logrando así posicionarse en el mercado y diferenciarse de la competencia.

A continuación, se presenta la misión, visión y valores de la empresa:

Misión: Garantizar productos de calidad a precios razonables, mejorando siempre nuestra imagen tradicional, demostrando honestidad para generar confianza, brindando un excelente servicio con un personal comprometido con nuestros valores y con el trabajo en equipo.

Visión: Ser líderes a nivel nacional como la cadena # 1 de cebiches, manteniendo nuestra calidad y mejorando nuestros procesos, para proyectarnos internacionalmente.









Valores: Calidad, servicio, confianza, precios razonables, personal comprometido, trabajo en equipo y mejoramiento continuo.

Su actual y principal competencia es un restaurante de comida esmeraldeña ecuatoriana con nombre comercial Las Palmeras que tiene presencia en la ciudad de Quito, Ambato e Ibarra con 11 locales y 32 años de trayectoria. Durante los últimos años restaurantes como Ecuaviche y Manabiche han tomado fuerza en el mercado.

Esta empresa, en la categoría de comida rápida del *top of mind* (marca más recordada) de la investigadora de mercado IPSA, se ubica en el séptimo lugar, compitiendo con marcas internacionales como KFC, Mc Donald's, Pizza Hut, Burger King. (El Mundo en 7 Días, 2018)

La cadena de restaurantes tiene un gran impacto social por los trabajos directos e indirectos que genera, hasta el año 2019 han generado en promedio 900 empleos directos y aproximadamente 1200 empleos indirectos, mostrando compromiso con las familias ecuatorianas y brindando todo el apoyo a sus colaboradores. Sin embargo, el año 2020 dada la situación y a pesar de los esfuerzos realizados por la empresa, tuvieron que desvincular a un gran número de trabajadores.

3.3. Modelo de Negocio Canvas

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro de acopio • Ecopacific • Coca Cola • Cervecería Nacional • Franquiciados • Personas Naturales • Glovo • Uber Eats. • Rappi • Call Center • 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con <i>apps</i> de <i>delivery</i> • Selección y procesamiento de productos • Gestión de red de franquicias • Mantenimiento <p>Recursos Clave </p> <p>Personal Base de datos Tecnología Infraestructura Capacitación</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos frescos y de calidad • Alimentos del mar con sazón manaba • Alianzas estratégicas 	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal por redes sociales • Club cebichomano, retribución a la fidelidad y compras de los clientes. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web • Redes sociales • Call Center • Servicio a domicilio y <i>apps</i> de <i>delivery</i> • Centros comerciales y locales independientes. 	<p>Segmentos De Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Está dirigido a un mercado masivo que le encante o quiera probar comida manaba ecuatoriana.
<p>Estructura De Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Costos de Venta por concepto de compras a la bodega • Mantenimiento y limpieza de cocinas, congeladoras y campanas. • Pagos de sueldo y aportaciones al IESS • Marketing y publicidad 		<p>Fuente De Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Unit Sales</i>: venta de productos en locales y por servicio a domicilio y aplicaciones de <i>delivery</i>. 		

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Propuesta de valor

Su propuesta de valor se centra en la calidad y frescura de sus productos y vegetales, esto lo logran gracias a su cadena de valor y la impecable gestión de transporte de productos que llegan desde la costa para el centro de acopio y que posteriormente son enviados a los locales donde tienen que volver a ser desinfectados y procesados según los pesos establecidos para ser ocupados en la cocina. Cuidan minuciosamente los procesos de selección de productos y cómo el personal los manipula porque su prioridad siempre será la salud de sus consumidores. Además, que combinan la frescura y calidad de los productos con la rica sazón manaba.

3.3.2. Segmento de clientes

La empresa se dirige a un mercado masivo, un restaurante de comida de mar y más aún de comida rápida no es posible segmentar, por lo que sus productos son dirigidos a todo público con preferencia a estratos sociales medios y altos.

3.3.3. Relación con los clientes

La interacción que tienen por redes sociales es alta con los clientes, realizan dinámicas, son constantes en las publicaciones, son creativas, y demuestran el modo playero en cada detalle. Tienen una asistencia personalizada en redes sociales donde responden las dudas y quejas de cada seguidor. Además, con el apoyo del personal de cada local determinan los clientes más fieles y a finales de cada año les premian con algún obsequio por ser permanecer fieles a la marca un año más.

El Club Cebichomano sirve como un programa de fidelización ya que permite a los clientes acumular puntos y ganar platos fuertes y bebidas gratis, esta interacción ayuda a fortalecer la relación y el consumo.

Sin embargo, considero importante mejorar la relación con los clientes en los puntos de venta.

3.3.4. Canales

Las redes sociales han permitido hacer conocer los diferentes platos, precios y promociones, sin embargo, las compras se harán directamente a través de la página web, llamando al *call center* o descargándose las aplicaciones de *delivery* como son Uber Eats,

Glovo o Rappi. Los canales tradicionales son todos los puntos de venta a nivel nacional, incluyendo centros comerciales y locales independientes. Es importante mencionar que el proceso de compra donde existe alta demanda en horas pico puede llegar a ser tedioso generando así una experiencia poco agradable para el consumidor.

3.3.5. Socios clave

El principal socio clave es el centro de acopio del fundador de la empresa, ya que es responsable de suministrar la mayor parte de los productos a todos los locales del Ecuador. Tiene además alianzas con Ecopacific quien provee con bebidas como la pipa, agua y jugo de coco, aguacates y limones, con Coca Cola y Cervecería Nacional. La empresa contrata a personas naturales que se encargan de proveer alimentos a todos los locales como empanadas, bolones y corviches, así mismo, contrata empresas que proveen de tanques industriales, aguas de bidón, tecnología para la facturación electrónica y empresas que se dedican al mantenimiento de baños, cocinas, congeladores y campanas y para el control de plagas.

Actualmente, la empresa tiene claro la importancia de tener socios clave que están presentes en los canales online y permiten tener un mayor alcance y generar mayores ventas, es así como hoy en día tiene alianzas con aplicaciones de *delivery* como Glovo, Uber Eats y Rappi. Durante la pandemia han sido los canales que han permitido sostener las ventas y la fidelización de los clientes.

Consideran importante a los franquiciados como socios clave ya que sin ellos no se podría estar presentes en otras ciudades del país y tener la participación de mercado que les caracteriza.

3.3.6. Actividades clave

La recepción, selección y procesamiento de productos es una actividad clave para que en primer lugar pueda operar los locales y, además poder cumplir con sus objetivos, su misión y su propuesta de valor. Es importante para tener una gestión óptima el mantenimiento de las cocinas, campanas y congeladoras, así como también la limpieza de los locales, más aún en términos de bioseguridad y cumplir los parámetros para mantener cada punto de venta libre de covid-19.

Mantener las alianzas con los socios clave y fortalecer las relaciones es una actividad importante para que de igual manera permita la operación del local sin presentar contratiempos.

Por último, la gestión de red de franquiciados es importante para generar lazos de comunidad y de compromiso y poder trabajar en conjunto para mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado.

Sin embargo, es importante que la selección del personal deba ser considerada como una actividad clave ya que esta impacta en los resultados financieros debido al crecimiento de ventas sea esta tanto por el producto como por el servicio.

3.3.7. Recursos clave

Los recursos clave están conformados por el personal, la infraestructura, la tecnología que utilizan para la facturación electrónica y la base de datos que generan cada día para dar un uso correcto y fortalecer las relaciones con los clientes.

Las capacitaciones del personal tanto a nivel de bodega, de cocina como servicio al cliente ha sido durante los últimos años un recurso clave para mantener alineado al personal a su cultura organizacional y objetivos y como consecuencia mejorar la atención.

La empresa en estudio debería potencializar el uso de la tecnología que está de vanguardia para mejorar la experiencia del cliente en cada punto de venta.

3.3.8. Ingresos

Los ingresos son por la venta de sus productos en los locales y por servicio a domicilio y aplicaciones de *delivery*. Los ingresos que ha generado esta empresa durante los años 2018 y 2019 han sido en promedio de US\$ 2.5 millones.

3.3.9. Estructura de Costos

El Costo de Ventas es uno de los más relevantes y con más peso dentro de la estructura de los Costos ya que representaron en promedio el 52% de las Ventas Netas, es decir, \$US 1.3 millones durante los años 2018 y 2019. De igual manera el pago de sueldos y aportes al seguro social representaron en promedio durante los mismos años el 23%, siendo estos dos costos los más elevados y que han contribuido a la pérdida de rentabilidad. Por

otra parte, las cuentas como publicidad y promoción, mantenimiento, transporte, suministros, entre otros, representan en total el 22%. Solo en términos de Costos de Compra y Gastos para el año 2019 se fue el 98,58%% de las ventas generadas por la empresa.

3.4. 4P's del Marketing

3.4.1. *Producto*

Al tener un crecimiento rápido para lograr acaparar el mayor mercado posible, la empresa en cuestión ha trabajado en la estandarización de los procesos operativos y en la presentación y sabores de cada plato para brindar la misma experiencia en cada punto de venta es así como cuidan cada detalle en su cadena de valor. El reconocimiento y expansión a nivel nacional fue a través de franquicias, lo cual le ha permitido también fortalecer el proceso de estandarización enfatizando en las cláusulas del contrato la obligación de adquirir los productos en la bodega de la empresa y de brindar, como obligación del franquiciado, las capacitaciones oportunas para mantener una mejora continua en cada área. La cadena de restaurantes mantiene una cartera portafolios extensa y variada y sus menús se adaptan según la ubicación del local o por el medio que se adquiera, es decir, ya sea en centro comercial, local independiente, servicio a domicilio o aplicaciones de *delivery*. A continuación, se presenta los productos que brinda la empresa:

Tabla 8. Lista de productos de la empresa en estudio y observaciones

Especialidad	Productos	Observaciones
Ceviches	<ul style="list-style-type: none"> • Camarón • Pescado • Calamar • Pulpo • Concha • Cangrejo • Marinero • Al maní de pescado • Al maní de camarón 	El cliente puede combinar sus mariscos favoritos en la presentación grande y también puede adquirir ceviches juniors de un solo producto.

<p>Platos Fuertes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pescado asado o apanado • Camarones apanados • Calamar apanado • Arroz marinero • Arroz con camarón • Arroz con concha • Arroz mixto • Estofado de pescado, camarón o marinero • Encebollado clásico o mixto • Viche de pescado o mixto • Sopa marinera 	<p>La presentación de los platos es en tamaño regular y junior. En el caso de viche y sopa marinera se le brinda al cliente la opción de acompañarlo con una porción ya sea arroz, patacón, maduro o yuca. Los platos como el pescado asado o apanado, camarones y calamares apanados se le permite al cliente escoger su acompañamiento entre ensalada y menestra.</p>
<p>Ensaladas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wrap de camarón o pescado • Ensalada de pulpo, camarón o cangrejo • Ensalada light de pescado o camarón 	
<p>Picaditas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Picadita de pescado, camarón, calamar o marinero • Chuzo de camarón 	
<p>Asados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conchas • Camarón • Pulpo • Marinero • Mariscos 	<p>Acompañado de una porción ya sea arroz, yuca, maduro o patacón.</p>
<p>Desayunos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mañanero • Manaba • Costeño • Marinero • Corviche • Montubio • Tigrillo clásico o con estofado de pescado o camarón • Pan de almidón 	<p>Los desayunos vienen acompañados de jugo de naranja natural y café tradicional. Los desayunos manaba, costeño y marinero vienen acompañados con una porción de arroz. Adicionalmente se cuenta con servicio de <i>refill</i> para el café.</p>
<p>Congelados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Camarones con cascara • Camarones pelados y desvenados • Calamar anillos • Camarones pelados con cola • Pescado picudo • Pan de almidón 	

Porciones	<ul style="list-style-type: none"> • Yuca • Maduro • Arroz • Patacón • Ensalada • Menestra • Empanada de verde de queso y camarón • Bolón de queso y chicharrón • Canguil, chifles y tostado 	
Salsas	<ul style="list-style-type: none"> • Tártara • Mayonesa • Golf 	Disponibles para la venta.
Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Limonada • Jugo de naranja • Jugo de tamarindo 	
Menú Infantil	<ul style="list-style-type: none"> • Barquito del sabor de camarones apanados o deditos de pescado. 	El barquito viene acompañado de un jugo, papas fritas y un dulce.

Fuente: Elaboración propia.

Todos los productos son cuidadosamente seleccionados en el centro de acopio que posteriormente envían a cada restaurante. En cada local el personal se encarga de procesar el producto, desinfectarlos según las normas sanitarias y proporcionarlas. La mayoría de los productos son traídos de la costa ecuatoriana y el calamar y el pulpo de Perú. Tiene alianzas con la empresa Ecopacific quien suministra bebidas como la pipa, jugo y agua de coco, aguacates y limones, con la cervecería nacional, Coca Cola y con personas naturales quienes se encargan de suministrar las empanadas, bolones y corviches.

Los platos son diferenciados de la competencia por su presentación, su sabor y por sus inigualables salsas que se han destacado de sus competidores, la salsa tártara y mayonesa.

3.4.2. Precio

Los precios se ajustan por cada canal y locación, sin embargo, los precios presentados a continuación son los establecidos en la mayoría de los locales, todos incluyen IVA.

Tabla 9. Lista de precios de los productos de la empresa en estudio

Productos	Precios
Ceviches	Desde los US\$ 4,25 hasta los US\$ 10, debido a que ofrecen ceviches enteros y juniors
Platos Fuertes	Oscilan entre los US\$ 4,50 y los US\$ 13,5 dependiendo del plato y de la presentación regular o junior.
Ensaladas	Desde los US\$ 6 hasta los US\$ 10 dependiendo de la ensalada y del producto.
Picaditas	Van desde los US\$ 3,5 a US\$ 9,10.
Asados	Varían entre US\$ 8,75 hasta los US\$ 14,5. Los asados vienen acompañados de una porción, el precio de esta porción viene incluido en el precio final.
Desayunos	Tienen desayunos desde los US\$ 4,5 hasta los US\$ 9. Si el cliente desea cambiar el café por capuchino o mocaccino deberá pagar un adicional de 0,50 ctvs.
Congelados	Los precios oscilan de US\$ 6,50 a US\$ 12,95.
Porciones	Las porciones tienen un precio de US\$ 1,25 con excepción de la porción de yuca, estos tienen un precio de US\$ 1,50.
Salsas	Salsas de 500 gr a US\$ 2,50.
Bebidas	Limonada y jugo tamarindo tienen un precio de US\$ 1,50 y el jugo de naranja a US\$ 2,50.
Menú Infantil	El menú infantil tiene un precio de US\$ 6,96.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Plaza

La empresa en estudio está constituida de tres locales que son los principales para la cadena, estos son los locales de la Real Audiencia, Nazareth y Cumbayá. El resto de los locales son franquicias que están distribuidos en diferentes centros comerciales y ciudades del país, en total suman 53 locales y uno en Pasto - Colombia.

Tabla 10. Locales a nivel nacional e internacional de la empresa en estudio

Ciudad	Locales	
Quito (32 locales)	<ul style="list-style-type: none"> • 12 de octubre • Alameda • Álamos • C.C.I • Carapungo • Carcelén • Centro histórico • Condado • Condado Shopping • Cumbayá • El bosque • Granados outlet • Jipijapa • Juan León Mera • La pradera • Mall el Jardín 	<ul style="list-style-type: none"> • Nazareth • Paseo San Francisco • Plataforma gubernamental • Pomasqui • Portal Shopping • Quicentro Shopping • Quicentro Sur • Real Audiencia • República • República del Salvador • San Luis Shopping • San Rafael • Triángulo • Tumbaco • Vaca de Castro • Villaflora
Guayaquil (7 locales)	<ul style="list-style-type: none"> • C.C Riocentro el Dorado • C.C San Marino • Citymall • Kennedy 	<ul style="list-style-type: none"> • Riocentro entre ríos • Samborondón • Urdesa
Ambato (1 local)	<ul style="list-style-type: none"> • Mall de los Andes 	
Atuntaqui (1 local)	<ul style="list-style-type: none"> • Atuntaqui 	
Cuenca (1 local)	<ul style="list-style-type: none"> • C.C Mall del Río 	
Ibarra (2 locales)	<ul style="list-style-type: none"> • Ibarra 	

	<ul style="list-style-type: none"> • C.C. la plaza
Latacunga (1 local)	<ul style="list-style-type: none"> • Latacunga
Manta (1 local)	<ul style="list-style-type: none"> • Mall del Pacífico
Portoviejo (2 locales)	<ul style="list-style-type: none"> • Jamapark Portoviejo • Paseo Shopping Portoviejo
Riobamba (2 locales)	<ul style="list-style-type: none"> • Riobamba • Riobamba Shopping
Tulcán (1 local)	<ul style="list-style-type: none"> • Tulcán
Colombia – Pasto	<ul style="list-style-type: none"> • C.C Unicentro patio de comidas

Fuente: Elaboración propia.

La empresa quiere estar al alcance de sus clientes poniendo sus locales en puntos estratégicos y estar presentes en los centros comerciales más importantes de cada ciudad. También ofrecen servicio a domicilio que tiene un alcance valles, Quito y Guayaquil y gracias a las aplicaciones de *delivery* se pudo ampliar la cobertura y poder llegar a lugares que por cuestión de recursos y logística se le hacía difícil llegar a esta empresa.

3.4.4. Promoción

La empresa en estudio utiliza diferentes canales para llegar a su público y dar a conocer tanto la marca como a sus productos, utilizan principalmente las redes sociales como Instagram y Facebook, página web y su *call center*, sin embargo, durante los últimos años ha tomado fuerzas las aplicaciones de *delivery* y dada la situación actual por la pandemia se ha potencializado su participación en aplicaciones de Uber Eats, Glovo y Rappi. El manejo de las redes sociales es gestionado por el departamento de publicidad y marketing quienes, además brindan soporte al resto de franquicias con material para ubicar en cada punto de venta, el aporte que debe realizar cada local para cubrir gastos de marketing y publicidad es de aproximadamente el 3% de las Ventas Netas.

Durante los últimos años han tratado de humanizar la marca a través de las redes sociales y mostrar quienes están detrás y forman parte del equipo de la empresa. Mantienen un diseño característico de la empresa, donde han logrado posicionar la tipografía, los colores y logo en la mente del consumidor.

El departamento tiene una alta interacción con sus usuarios, desarrollan dinámicas contantes en redes sociales y ofrecen descuentos, cupones y promociones por fechas especiales.

3.5. Análisis Financiero

A través de un análisis financiero se logrará determinar y conocer la gestión y el desempeño de la empresa en estudio o dominada como la Empresa X, para que posteriormente se planteen estrategias de mejora. Para realizar este análisis se ha recopilado los Balances Generales y Estado de Resultados de los años 2018 y 2019 proporcionado por la Superintendencia de Compañías los cuales han sido analizados a través de Indicadores, Análisis Verticales y Horizontales.

Tabla 11. Balance General de la Empresa X de los años 2018 y 2019

	ACTIVOS					
	2018	A. Vertical	2019	A. Vertical	A. Horizontal	
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 27,849.43	9.15%	\$ 18,561.86	5.78%	-33.35%	
Cuentas y Documentos por Cobrar Corrientes	\$ 203,243.77	66.81%	\$ 229,378.74	71.43%	12.86%	
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 51,474.77	16.92%	\$ 50,721.64	15.79%	-1.46%	
Inventarios	\$ 21,649.29	7.12%	\$ 22,470.74	7.00%	3.79%	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 304,217.26	68.82%	\$ 321,132.98	70.75%	5.56%	
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 61,918.03	44.92%	\$ 62,307.30	46.93%	0.63%	
Equipos de Computación	\$ 3,300.00	2.39%	\$ 3,300.00	2.49%	0.00%	
Depreciación Acumulada	\$ 3,530.11	2.56%	\$ 8,997.39	6.78%	154.88%	
Activos Intangibles	\$ 76,153.47	55.25%	\$ -	0.00%	-100.00%	
Otros Activos No Corrientes	\$ -	0.00%	\$ 76,153.47	57.36%		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 137,841.39	31.18%	\$ 132,763.38	29.25%	-3.68%	
TOTAL ACTIVOS	\$ 442,058.65	100.00%	\$ 453,896.36	100.00%	2.68%	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021)

PASIVOS					
	2018	A. Vertical	2019	A. Vertical	A. Horizontal
PASIVOS CORRIENTES					
Obligaciones con Instituciones no Financieras	\$ 187,629.11	53.95%	\$ 207,975.36	61.64%	10.84%
Impuesto a la Renta por Pagar del Ejercicio	\$ 29,231.74	8.41%	\$ 8,384.90	2.48%	-71.32%
P. Corrientes por Beneficios a los Empleados	\$ 91,391.19	26.28%	\$ 85,704.44	25.40%	-6.22%
Otros Pasivos	\$ 39,529.48	11.37%	\$ 35,361.71	10.48%	-10.54%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 347,781.52	78.67%	\$ 337,426.41	74.34%	-2.98%
PASIVOS NO CORRIENTES					
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -		\$ -		
TOTAL PASIVOS	\$ 347,781.52	78.67%	\$ 337,426.41	74.34%	-2.98%
PATRIMONIO					
Capital Suscrito y/o asignado	\$ 10,000.00	10.61%	\$ 10,000.00	8.59%	0.00%
Resultados Acumulados	\$ 84,277.13	89.39%	\$ 106,469.95	91.41%	26.33%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 94,277.13	21.33%	\$ 116,469.95	25.66%	23.54%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 442,058.65	100.00%	\$ 453,896.36	100.00%	2.68%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021).

El Balance General permite conocer la situación actual de la empresa, es decir, si la operación se ha llevado de la manera correcta, si los recursos se han administrado eficientemente y si los resultados de estos procesos son óptimos o deficientes. Para el año 2018 los Activos Corrientes a través de un Análisis Vertical tuvo un peso proporcional dentro de los Activos Totales del 6882% y siendo este porcentaje menor a los Pasivos Corrientes que fue de 78,67%, es decir, que la empresa estuvo comprometiendo su capital de trabajo y que además sus Activos pertenecen en un 78,67% a terceros y la diferencia a la empresa.

La cuenta con mayor peso en el año 2018 de los Activos Corrientes fue la de Cuentas y Documentos por Cobrar con un 66,81%, esto significa que al ser ventas realizadas a crédito la empresa no recibió dinero ocasionando posiblemente problemas de Liquidez. Es importante generar un equilibrio entre lo que se cobra y lo que se gasta, ya que al tener este tipo de problemas las empresas deben ser financiadas con endeudamiento interno o externo y que bien pudo ser evitado si se siguiera una política de cobro adecuada.

Los Activos No Corrientes en el año 2018 tuvieron un peso del 31,38% y las cuentas con mayor representación fueron los Activos Intangibles y Propiedades, Planta y Equipo con el 55,25% y 44,92% respectivamente.

Los Pasivos Corrientes, como se mencionó anteriormente, representó en el 2018 el 78,67% y su cuenta con mayor peso fue de Obligaciones con Instituciones no Financieras con el 53,95%. Es importante que la empresa organice y planifique de mejor manera sus

Pasivos y buscar el mayor plazo posible y no dejar todas las obligaciones a menos de un año.

El Patrimonio fue de apenas del 21,33%, al ser un porcentaje relativamente bajo representa un problema para la empresa al momento de cumplir con sus obligaciones, ya que en su mayoría son Pasivos y estas pueden ser exigidas judicialmente y que sus verdaderas obligaciones son con terceros y no con los dueños o socios de la empresa.

Para el año 2019, los Activos Corrientes incrementaron en un 5,56% y tuvieron un peso del 70,75% y que, como el anterior año, fue menor a comparación de los Pasivos Corrientes ya que estos representaron el 74,34% y aunque hubo una disminución del 2,98%, fue insignificante para los problemas que presenta la empresa. Es necesario que los Pasivos Corrientes sean mucho menor que los Activos Corrientes para no comprometer el capital de trabajo.

La cuenta con mayor relevancia en los Activos Corrientes sigue siendo las Cuentas y Documentos por Cobrar, para este año hubo un incremento del 12,86% y un peso del 71,43% y la cuenta de Efectivo tuvo un decrecimiento del 33,35%, enfatizando así los problemas de políticas de cobro que tiene la empresa y que puede estar desencadenado problemas de liquidez.

Los Activos No Corrientes representaron el 31,18% y mantiene una estructura similar, sin embargo, la cuenta de Otros Activos No Corrientes toma protagonismo con un 57,36%.

Por otra parte, la cuenta con mayor peso en los Pasivos Corrientes sigue siendo las Obligaciones con Instituciones no Financieras con el 61,64% y el Patrimonio tuvo un incremento del 23,54%, no obstante, sus mayores obligaciones siguen siendo con terceros.

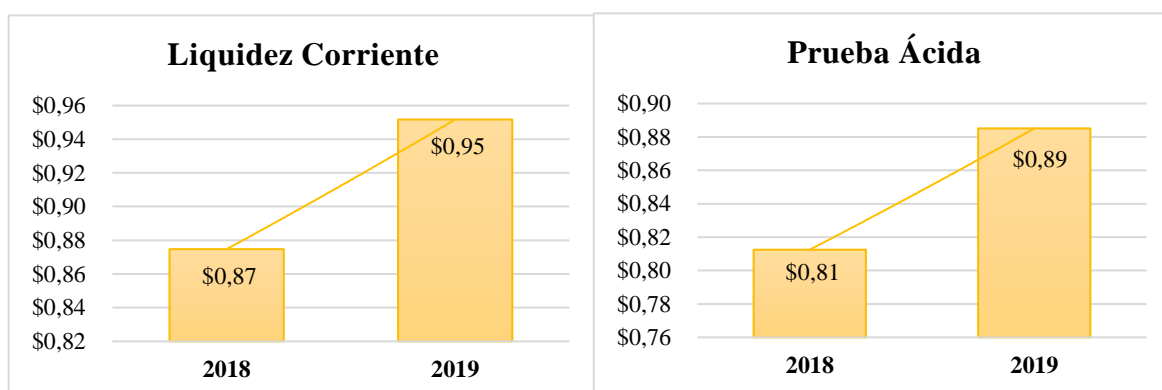
Los Indicadores de Liquidez y Solvencia brindarán una mejor interpretación del Balance General de la Empresa X permitiendo conocer la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y en qué grado y de qué forma los acreedores participan dentro del financiamiento de la cadena.

Tabla 12. Indicadores de Liquidez de la Empresa X de los años 2018 y 2019

Indicador	Ratios	2018	2019
Razones de Liquidez	Liquidez Corriente	\$ 0.87	\$ 0.95
	Prueba Ácida	\$ 0.81	\$ 0.89

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Liquidez Corriente y Prueba Ácida de la Empresa X del 2018 y 2019



Fuente: Elaboración propia.

La Liquidez Corriente de la Empresa X en el año 2018 fue de US\$ 0,87 es decir, que por cada dólar de deuda la empresa tuvo ochenta y siete centavos para cubrir sus vencimientos a corto plazo, no obstante, es importante que el indicador sea mayor a uno para que la empresa tenga mayor probabilidad de efectuar sus pagos y prevenir situaciones de iliquidez y posteriormente problemas de insolvencia, desde esta perspectiva se puede decir que la empresa estuvo atravesando por problemas de liquidez y por ende, problemas para efectuar sus pagos a lo que la empresa debió recurrir a una ayuda de financiación externa. Para el año 2019 se puede apreciar una mejora debido a que el Indicador subió a US\$0,95, es decir, que la empresa tuvo por cada dólar de deuda noventa y cinco centavos para solventarla y aunque es un escenario positivo, aún no es un resultado óptimo para la gestión de la empresa.

Por otra parte, la **Prueba Ácida** es un Indicador que nos permitirá conocer la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, sin tener que depender de la venta de sus existencias, es decir, de los inventarios. La Empresa X para el año 2018 tuvo la capacidad de que por cada dólar de deuda solventarla con US\$ 0,81 y para el año 2019 con US\$ 0,89. Aunque no es un Indicador donde se puede determinar que el resultado

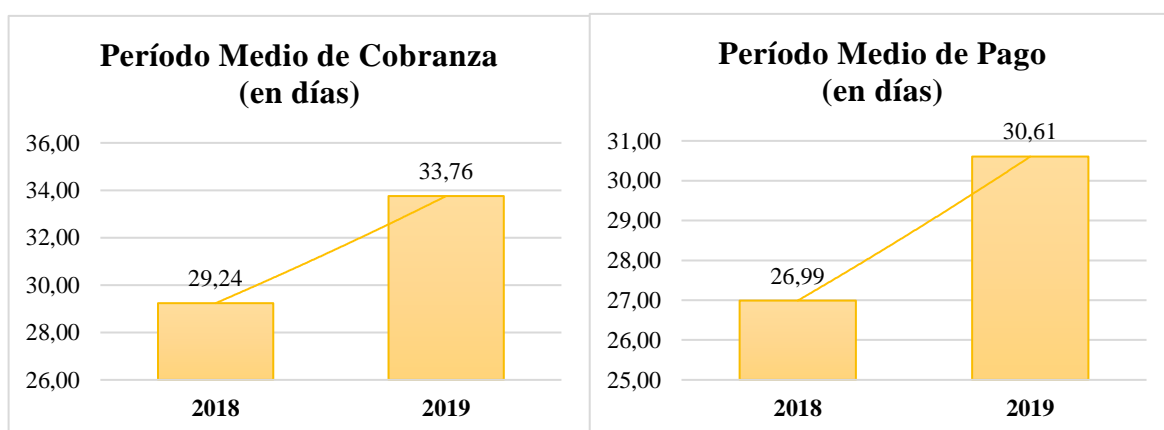
óptimo sea mayor a uno, es importante comparar con la competencia y con la industria, sin embargo, los resultados no son los mejores para que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones.

Tabla 13. Indicadores de Gestión de la Empresa X de los años 2018 y 2019

Indicador	Ratios	2018	2019
Razones de Gestión	Período Medio de Cobranza	29.24 días	33.76 días
	Período Medio de Pago	26.99 días	30.61 días

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Período Medio de Cobranza y de Pago de la Empresa X del 2018 y 2019



Fuente: Elaboración propia.

Para complementar el análisis realizado anteriormente con el Balance General e Indicadores de Liquidez, se puede ver que evidentemente hay un problema con las políticas de cobro y pago y que éstas están generando problemas de liquidez para la empresa. Para el año 2018 el Periodo Medio de Cobranza fue de 29,24 días y de Pago 26,99 días, es decir, que el pago de las obligaciones que tiene La Empresa X se dio días antes de cobrar sus cuentas corrientes y que daría un preámbulo del por qué el índice de Liquidez es muy bajo.

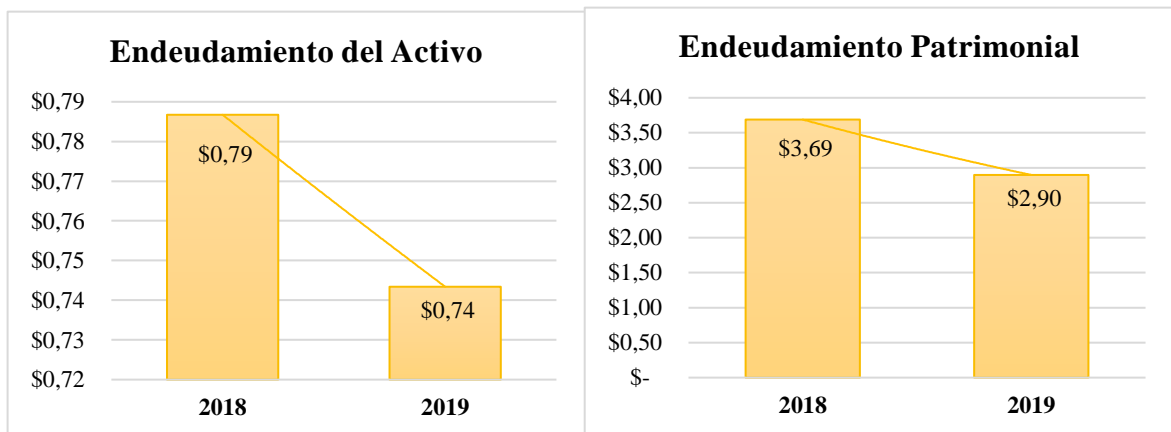
Para el año 2019 mantiene el mismo comportamiento, el Período Medio de Cobranza fue de 33,76 días y de Pago fue de 30,61 días. Esta inadecuada gestión es una de las razones por las cuales la empresa enfrenta dificultades en su Liquidez.

Tabla 14. Indicadores de Solvencia de la Empresa X de los años 2018 y 2019

Indicador	Ratios	2018	2019
Razones de Endeudamiento y Solvencia	Endeudamiento del Activo	\$ 0.79	\$ 0.74
	Endeudamiento Patrimonial	\$ 3.69	\$ 2.90
	Endeudamiento del Activo Fijo	\$ 1.53	\$ 2.06
	Apalancamiento	\$ 4.69	\$ 3.90

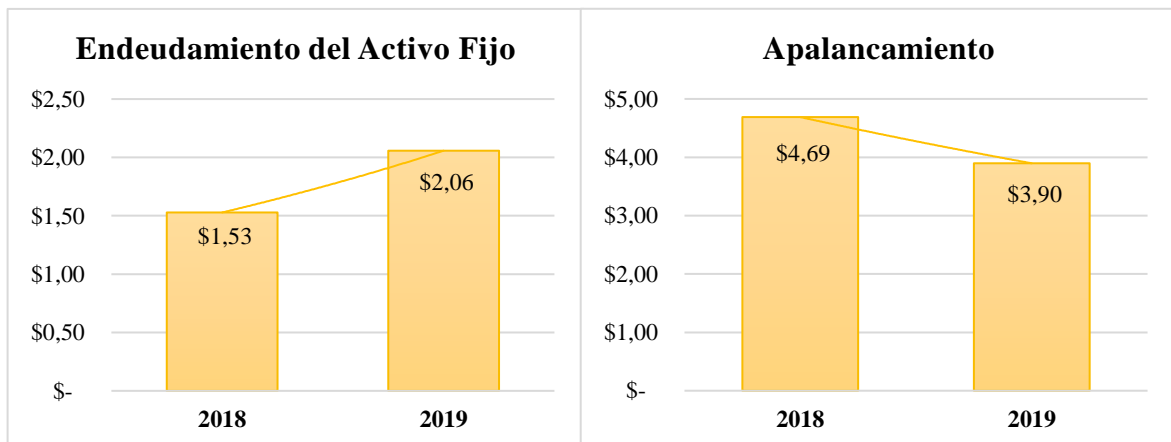
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. Endeudamiento del Activo y Endeudamiento Patrimonial de la Empresa X del 2018 y 2019



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12. Endeudamiento del Activo Fijo y Apalancamiento de la Empresa X del 2018 y 2019



Fuente: Elaboración propia.

El **Endeudamiento del Activo** de la Empresa X durante los dos años muestra un grado alto de independencia con sus acreedores, esto debido a que tanto en el año 2018 como el 2019 los índices fueron bajos. La Empresa X dispone de una ilimitada capacidad de endeudamiento y funciona con una estructura financiera adecuada y poca arriesgada.

El Indicador de **Endeudamiento Patrimonial** para el año 2018 fue de US\$ 3,69 mostrando una dependencia alta con los propietarios y acreedores de la empresa con respecto a la financiación y aunque para el año 2019 hubo una disminución a US\$ 2,90 la tendencia de dependencia se mantiene alta.

Por otro lado, los índices del **Endeudamiento del Activo Fijo** muestran que posiblemente la empresa financió la totalidad de los Activos Fijos con el Patrimonio, sin haber tenido que recurrir a préstamos con terceros, esto debido a que los cocientes que arrojaron ambos años fueron mayores a 1. Para el año 2018 el índice fue de US\$ 1,53 y para el año 2019 mejoró su capacidad con un índice de US\$ 2,06.

Por último, dentro de los Indicadores de Solvencia, **El Apalancamiento** que tiene la Empresa X es alta, es decir, que el grado de apoyo de recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros es alta. Para el año 2018 el índice fue de US\$ 4,69 y para el año 2019 fue de US\$ 3,90.

Tabla 15. Ingresos, Costos de Venta y Utilidad Bruta de la Empresa X de los años

2018 y 2019

Cuentas	2018	A. Vertical	2019	A. Vertical	A. Horizontal
Ingresos por Actividades Ordinarias	\$ 2,537,385.89		\$ 2,480,235.14		
Total de Ingresos	\$ 2,537,385.89	100.00%	\$ 2,480,235.14	100.00%	-2.25%
Costo de ventas					
Compras Netas	\$ 1,307,860.88	51.54%	\$ 1,323,201.71	53.35%	1.17%
Inventario Inicial	\$ -	0.00%	\$ 21,649.29	0.87%	
Inventario Final	\$ 21,649.29	0.85%	\$ 22,470.74	0.91%	3.79%
Total Costos	\$ 1,286,211.59	50.69%	\$ 1,322,380.26	53.32%	2.81%
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,251,174.30	49.31%	\$ 1,157,854.88	46.68%	-7.46%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021)

La Empresa X está atravesando por una ineficiente gestión, como se puede observar en la tabla 15 se obtuvo por Ingresos durante el año 2018 más de US\$ 2.5 millones, sin embargo, el 51,54% de los Ingresos se destinaron para Compras Netas dejando así un saldo para la Utilidad Bruta de aproximadamente de US\$ 1.2 millones, es decir, el 49,31% con respecto a las ganancias.

Para el año 2019 el total de Ingresos disminuye un 2,25% alcanzando un total de US\$ 2.4 millones, y aunque se reducen los Ingresos hay un incremento del 1,17% en las compras netas manteniendo el mismo patrón de destinar más de la mitad de los Ingresos a las Compras Netas. Para este año la Utilidad Bruta fue de US\$ 1.15 millones.

Tabla 16. Gastos y Utilidad Operacional de la Empresa X de los años 2018 y 2019

Cuentas	2018	A. Vertical	2019	A. Vertical	A. Horizontal
Total Gastos	\$ 1,117,634.45	44.05%	\$ 1,121,881.10	45.23%	0.38%
Beneficios a Empleados y Honorarios	\$ 566,268.43	22.32%	\$ 577,362.54	23.28%	1.96%
Gastos por Depreciación	\$ 3,530.11	0.14%	\$ 5,467.28	0.22%	54.88%
Promoción y Publicidad	\$ 19,699.02	0.78%	\$ 15,623.96	0.63%	-20.69%
Transporte	\$ 5,178.39	0.20%	\$ 8,764.00	0.35%	69.24%
Consumo de Combustible	\$ 26,604.00	1.05%	\$ 27,396.00	1.10%	2.98%
Arrendamientos Operativos	\$ 79,237.60	3.12%	\$ 86,204.80	3.48%	8.79%
Suministros, Herramientas y..	\$ 7,478.86	0.29%	\$ 9,857.77	0.40%	31.81%
Otros Gastos					
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 72,211.68	2.85%	\$ 66,648.43	2.69%	-7.70%
Seguros y Reaseguros	\$ 11,176.08	0.44%	\$ 8,244.90	0.33%	-26.23%
Impuestos, Contribuciones y..	\$ 21,980.18	0.87%	\$ 7,997.85	0.32%	-63.61%
Operaciones de Regalías..	\$ 36,613.13	1.44%	\$ 74,174.50	2.99%	102.59%
Servicios Públicos	\$ 28,820.71	1.14%	\$ 27,305.29	1.10%	-5.26%
Otros	\$ 238,836.26	9.41%	\$ 206,833.78	8.34%	-13.40%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 133,539.85	5.26%	\$ 35,973.78	1.45%	-73.06%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021)

Los Gastos de la Empresa X para el año 2018 fueron de US\$ 1'117634,45, es decir, que representó el 44,05% de las Ventas. Para el año 2019 éste incremento en un 0,38% alcanzando así los US\$ 1'121.881,10 que representó porcentualmente el 45,23% de las Ventas.

Los Gastos más significados para esta empresa y con mayor peso en ambos años fueron los Gastos por Beneficios a Empleados y Honorarios, estos comprenden sueldos, remuneraciones, beneficios sociales, indemnizaciones y aportes a la seguridad social. Para el año 2018 esta cuenta alcanzó una cifra de US\$ 566.268,43 y para el año 2019 US\$ 577.362,54 teniendo una representación del 22,32% y 23,28% respectivamente. Al ser un gasto importante, la Empresa X demuestra que el capital humano es importante y que, al ser un negocio de comida rápida, las personas son parte fundamental de la empresa. La cuenta de Promoción y Publicidad debería tener relevancia en los Gastos de la empresa al ser un medio para potencializar la imagen de la marca en el mercado y posicionarse en la mente de

los consumidores, sin embargo, en el año 2018 solo se destinó el 0,78% de las ventas y para el año 2019 el 0,63%.

Para el año 2019 la Utilidad Operacional tuvo un decrecimiento del 73,06% a comparación del año anterior. En el 2018 está Utilidad representó el 5,26%, pero para el siguiente año éste solo alcanzó el 1,45%.

Tabla 17. Participación de Trabajadores, Impuesto a la Renta y Utilidad Neta de la Empresa X de los años 2018 y 2019

Cuentas	2018	A. Vertical	2019	A. Vertical	A. Horizontal
Utilidad Antes de Participación de T.	\$ 133,539.85	5.26%	\$ 35,973.78	1.45%	-73.06%
Participación de Trabajadores	\$ 20,030.98	0.79%	\$ 5,396.07	0.22%	-73.06%
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	\$ 113,508.87	4.47%	\$ 30,577.71	1.23%	-73.06%
Gastos No Deducibles Locales	\$ 3,418.08	0.13%	2961.89	0.12%	-13.35%
Utilidad Gravable	\$ 116,926.95	4.61%	\$ 33,539.60	1.35%	-71.32%
Total Impuesto Causado	\$ 29,231.74	1.15%	\$ 8,384.90	0.34%	-71.32%
Ganancias y pérdidas acumuladas	\$ 27,273.71	1.07%	\$ 29,047.85	1.17%	6.50%
UTILIDAD NETA	\$ 84,277.13	3.32%	\$ 22,192.81	0.89%	-73.67%

Fuente: Elaboración propia a partir de: (Superintendencia de Compañías, 2021)

La Participación de los Trabajadores de la Empresa X en el año 2018 fue de US\$ 20.030,98 y para el año 2019 US\$ 5.396,07, es decir, que cayó en un 73,06%. Por concepto de Impuesto a la Renta, la empresa pagó US\$ 29.231,74 en el 2018 y para el siguiente año US\$ 8.384,90 lo que significó que su aportación pagó en un aproximado del 71%.

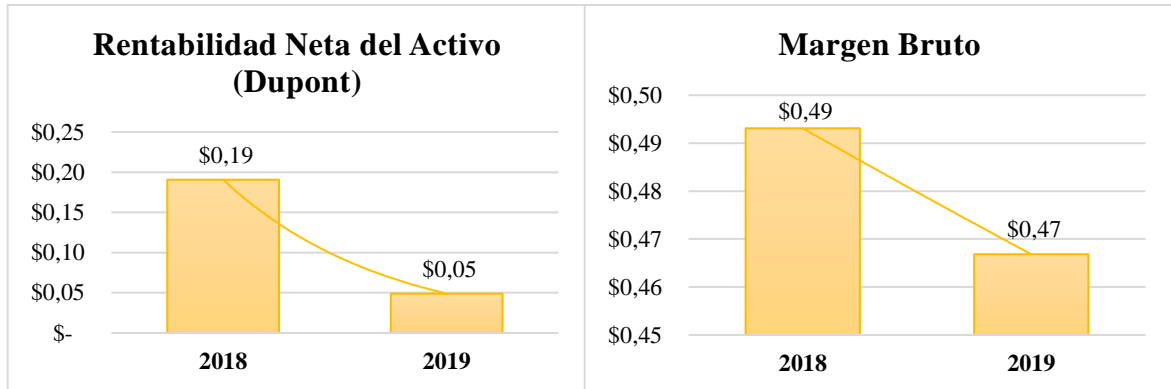
La Utilidad Neta de ambos años son alarmantes, después de haber generado aproximadamente US\$ 2.5 millones en Ventas, la empresa obtiene en el año 2018 como resultado del ejercicio US\$ 84.277,13 y en el 2019 US\$ 22.192,81, es decir que cada uno representó 3,32% y 0,89% de las Ventas respectivamente y habiendo un decrecimiento del 73,67%.

Tabla 18. Indicadores de Rentabilidad de la Empresa X de los años 2018 y 2019

Indicador	Ratios	2018	2019
Razones de Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	\$ 0.19	\$ 0.05
	Margen Bruto	\$ 0.49	\$ 0.47
	Margen Operacional	\$ 0.05	\$ 0.01
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	\$ 1.42	\$ 0.31

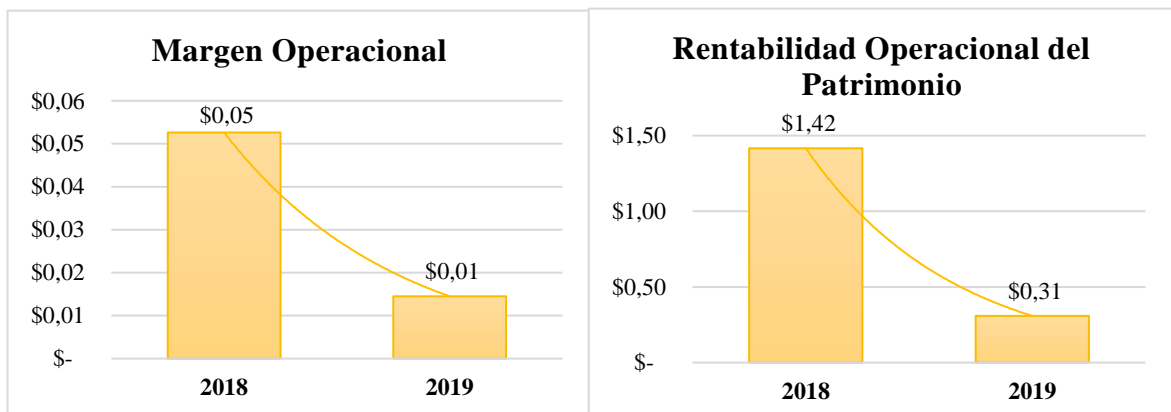
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13. Rentabilidad Neta del Activo (Dupont) y Margen Bruto de la Empresa X del 2018 y 2019



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14. Margen Operacional y Rentabilidad Operacional del Patrimonio de la Empresa X del 2018 y 2019



Fuente: Elaboración propia.

La **Rentabilidad Neta del Activo** o **Dupont** de la Empresa X para el año 2018 fue de US\$ 0,19, lo que quiere decir es que por cada dólar de venta que la empresa tiene, los Activos están colaborando con diecinueve centavos para generar rentabilidad.

Para el año 2019, la colaboración de los Activos a la Rentabilidad fue de apenas cinco centavos a través de las ventas teniendo una caída significativa del 73,68%, esto posiblemente se debió a que para este año hubo un incremento en las Cuentas por Cobrar del 12,86%, es decir que parte de sus ventas fueron a crédito, hubo un incremento importante en los Activos No Corrientes de aproximadamente de US\$ 76.000 y una caída significativa

de la Utilidad Neta del 73,67% por la errónea gestión en los Costos y Gastos ya que estos representan aproximadamente el 53% y 45% respectivamente.

El **Margen Bruto** en el año 2018 fue de US\$ 0,49, por lo tanto, el Costo de Ventas representa cincuenta y un centavos de cada dólar de venta y para el año 2019 fue de US\$ 0,47 habiendo una disminución en la Utilidad Bruta y un incremento en los Costos de Venta de cincuenta y tres centavos por cada dólar de venta.

El **Margen Operacional** de la empresa en estudio en ambos se encontró en un escenario totalmente negativo. Para el año 2018 la cadena de restaurantes obtuvo apenas cinco centavos de Margen Operacional por cada dólar de venta, es decir que en Costos y Gastos se está yendo alrededor de noventa y cinco centavos por cada dólar de venta y para el año 2019 es aún más trágico, generaron apenas un centavo de Margen Operacional por cada dólar de venta y el resto, los noventa y nueve centavos se fueron en Costos y Gastos.

Por último, la **Rentabilidad Operacional del Patrimonio** que muestra cuánto está colaborando el capital del accionista para generar rentabilidad de la empresa, para el año 2018 fue de US\$ 1,42 teniendo una gran participación en el rendimiento de la cadena, sin embargo, para el año 2019 bajó a US\$ 0,31 teniendo una colaboración mínima en la generación de rentabilidad.

3.6. Impuesto a la Renta

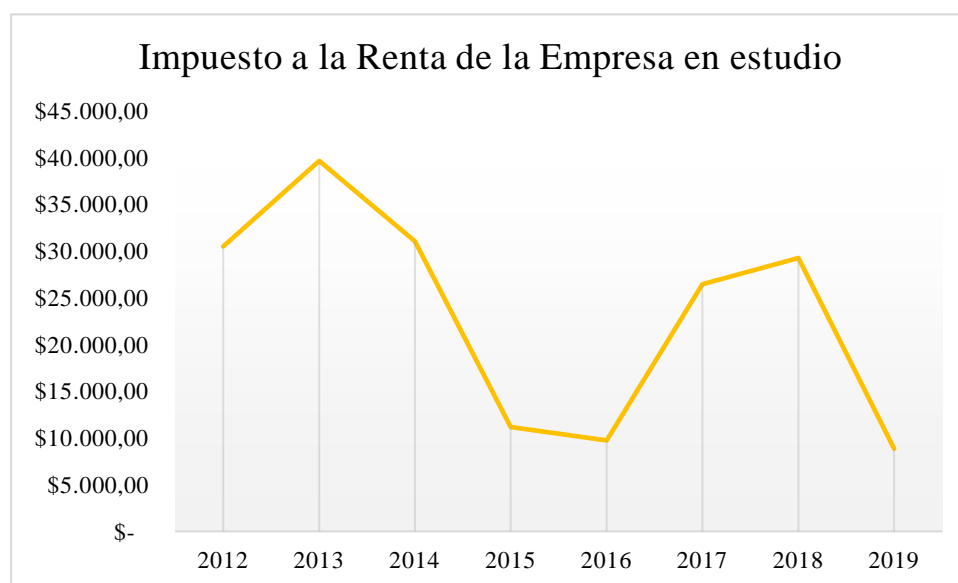
El Servicio de Rentas Internas del Ecuador señala que el Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades ya sean estas nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del primero de enero al treinta y uno de diciembre. El impuesto a pagar en el caso de la empresa en estudio que consta como sociedad se aplica la tarifa del 25% sobre su base imponible, es decir, que de los Ingresos gravados se resta Devoluciones, Descuentos, Costos, Gastos y Deducciones y del saldo se aplica la tarifa. (SRI, 2021)

Tabla 19. Impuesto a la renta causado de la empresa en estudio desde el año 2012 al 2019

Años	Impuesto a la Renta	% de Participación
2012	\$ 30,491.42	16.34%
2013	\$ 39,632.68	21.24%
2014	\$ 31,035.48	16.64%
2015	\$ 11,180.47	5.99%
2016	\$ 9,709.03	5.20%
2017	\$ 26,438.21	14.17%
2018	\$ 29,231.74	15.67%
2019	\$ 8,834.90	4.74%
Total	\$ 186,553.93	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2021)

Gráfico 15. Evolución del Impuesto a la Renta de la Empresa X desde el 2012 al 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2021)

La empresa por concepto de Impuesto a la Renta ha pagado desde el 2012 al 2019 un total de US\$ 186.553,93. Los años con mayor participación en este impuesto fueron 2013 y 2014, representando el 21% y el 17% respectivamente. Sin embargo, existen fluctuaciones significativas durante el periodo como se puede apreciar en la gráfica.

3.7. Análisis del Servicio al Cliente

El buen servicio al cliente es prácticamente la gestión más importante que realiza una empresa dado que sin clientes no hay ventas, pero hoy en día ya no es suficiente dar solo un buen servicio, sino generar una experiencia positiva y memorable durante el recorrido del cliente.

El *Customer Experience* planifica y evalúa cómo la marca se involucra en cada touchpoint para aumentar la satisfacción e impulsar la lealtad del cliente hacia la marca y es importante porque busca mantener una experiencia inolvidable antes, durante y después de la compra. Para tener excelentes resultados con el *Customer Experience* y que haya coherencia entre lo que quiere transmitir la marca y lo que realmente transmite, es importante tener en cuenta que el equipo de estrategia son los encargados de que la empresa se posicione y se diferencie de la competencia y que los mensajes claves o directrices de la marca como son los valores, la propuesta de valor, el propósito, misión y visión se transmitan en cascada a través de todos los departamentos incluido el departamento de CX. Sin embargo, puede existir desconexiones entre estas directrices de marca con el personal que está en primera línea con los clientes.

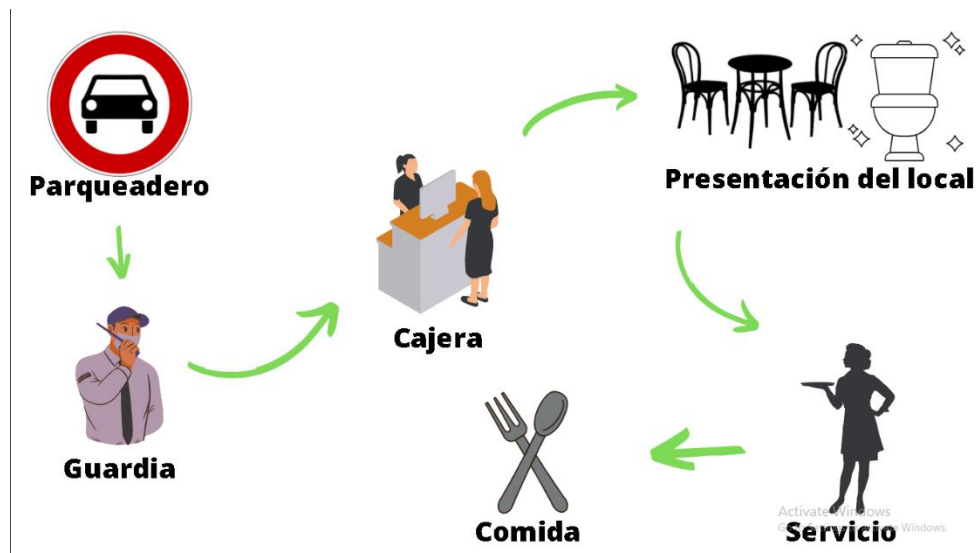
La empresa en estudio tiene diferentes canales tanto físicos como online para poder llegar a su público objetivo, entre los momentos de verdad con más impacto son las redes sociales, la página web, las aplicaciones de *delivery* y los locales ubicados en diferentes ciudades del país. Teniendo presente estos touchpoints, es importante evaluar si en cada uno de estos atraviesa las directrices de la marca y que si se está enviando con coherencia el mismo mensaje. Los directivos y equipos de trabajo encargados de los medios online están perfectamente alineados a las pautas de la marca y mantiene en la mayoría de tiempo un trabajo impecable donde se logra posicionar la marca en la mente del consumidor y generan una primera impresión positiva que encaminará para la siguiente fase donde el cliente decide acudir hacia alguno de los locales. No obstante, existe un quiebre o una brecha al momento en que el cliente ingresa algunos de los locales donde la experiencia no es agradable y que, a pesar de generar emociones positivas en los primeros puntos de contacto están prevaleciendo las experiencias negativas que se generan en los locales desencadenando una serie de problemas con los clientes y poniendo en riesgo la fidelidad de ellos.

Estos momentos de verdad, que son cualquier contacto que tiene el cliente con la marca, deben ser clasificados según los sentimientos que causa cada uno de ellos. Los sentimientos del viaje son cuatro:

Tops	Los puntos más altos de la experiencia o momentos de mayor impacto emocional y más valorados. Es decir, conseguir un efecto WOW en el cliente.
Down	Los puntos más bajos de la experiencia con menor impacto emocional y menos valorados.
Zero	Son los puntos de default de la experiencia ideal, momentos sin impacto emocional y valorados a medida que no estén presentes
Bumps	Impacto negativo y/o bloqueo emocional

A continuación, se presenta el *Customer Journey Map* de la empresa en estudio para reconocer los puntos que hay que mejorar, tener claro qué emoción está generando cada touchpoint, identificar en qué punto se puede generar una experiencia inolvidable y dónde se está generando dolores en nuestros clientes y para que posteriormente se planteen estrategias de mejora.

Ilustración 1. Customer Journey Map de clientes que consumen dentro del local de la empresa en estudio



Fuente: Elaboración propia.

El recorrido del cliente que va a consumir dentro del local inicia cuando llega con su vehículo, si es el caso, al parqueadero del local. Por lo general cada local cuenta con su propio parqueadero y en escasos casos, las personas tendrán que estacionar cerca del local, sin embargo, no es algo que ha generado una mala experiencia entre los consumidores por lo que este contacto que tiene el cliente con la marca es considerado como un **zero** dado que son momentos sin impacto emocional al igual que el contacto que se tiene con el guardia.

Posteriormente el cliente continua con su recorrido ya sea recibido como es en el caso de algunos locales por la anfitriona o continuara directamente a caja. En este punto genera especialmente los fines de semana un **down**, pero puede llegar a ocasionar un **bump**, es decir un impacto totalmente negativo en la experiencia. Antes de la pandemia, la empresa en estudio al tener una alta demanda ya presentaba el problema de las largas filas y la espera que esta conlleva, no obstante, el malestar entre los clientes ha aumentado hoy en día dado que nos encontramos en medio de una pandemia donde cumplir con las normas de bioseguridad es algo básico que la empresa debe cumplir y hacer lo necesario para evitar las aglomeraciones y las largas filas. La experiencia mejoraría si el cliente no tendría que esperar tanto o evitar por completo el realizar la fila para poder comprar. Además, no es solo el malestar que genera el hacer la fila sino también que al momento de hacer la compra la cajera, en la mayoría de los casos no tiene la mejor actitud y el proceso se vuelve aún más tedioso.

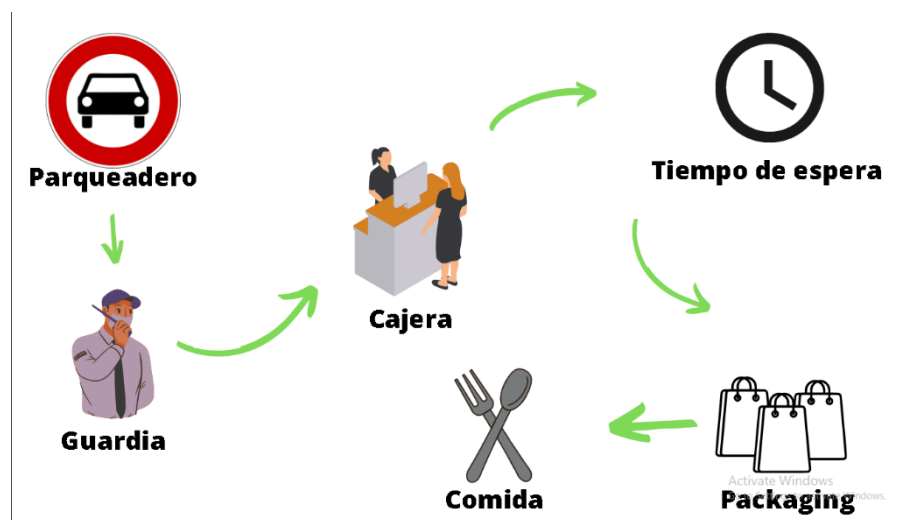
Al realizar su compra, el cliente continua al salón a escoger la mesa de su agrado, aquí es importante tener en consideración que la limpieza y presentación del local hoy en día ya no es solo por cuestión de higiene, es también poder brindar confianza a los clientes y demostrar que se está desinfectando y haciendo limpieza constantemente cumpliendo con los parámetros para mantener el espacio libre de virus, por lo que transmitir este valor que de hecho es parte de los valores de la marca es sumamente importante y es vital para brindar seguridad a la clientela. Teniendo presente esto, la presentación e higiene del local puede ocasionar una emoción **down** dentro de la experiencia del cliente, porque a pesar de tener ambientado el local con la temática de la costa y siempre mantener los colores representativos de la empresa no es suficiente para que en este touchpoint se genere emociones positivas.

Las emociones que genere el servicio que brinda los meseros dependerá siempre del mesero, no es algo que se puede generalizar porque, así como hay empleados que generan

emociones *top* en los clientes, también hay personal que puede generar malestar en la experiencia que incluso puede llegar a provocar un *bump* causando un daño terrible a la marca. En este touchpoint es importante analizar si el personal conoce las pautas de la marca, si reciben capacitaciones para estar alineados con los valores de la empresa e incluso si el proceso de selección es el adecuado y si tienen diseñados los puestos de trabajo.

Por último, la comida. Los platos de la empresa cuando se hacen acorde a las recetas y a la presentación sugerida siempre generaran emociones *top*, sin embargo, hay muchas variables que impiden que en verdad en este punto de contacto se provoquen emociones positivas, como por ejemplo que se demoren en salir los platos, que salgan fríos, que la presentación no sea acorde a lo que promocionan, etc. Es así como en este punto se pueden generar emociones *down*.

Ilustración 2. *Customer Journey Map* de clientes que hacen el pedido en el local para llevar de la empresa en estudio



Fuente: Elaboración propia.

El recorrido del cliente varia cuando decide que su pedido sea para llevar. Los primeros dos puntos de contacto, que son parqueadero y el guardia son considerados, al igual que el otro recorrido, emociones *zero* o sin impacto emocional. El análisis cuando el cliente llega a caja es exactamente lo mismo, ya que la misma fila que es para realizar pedidos para la mesa también es para llevar, por lo tanto, se pueden provocar emociones *down* o *bump*.

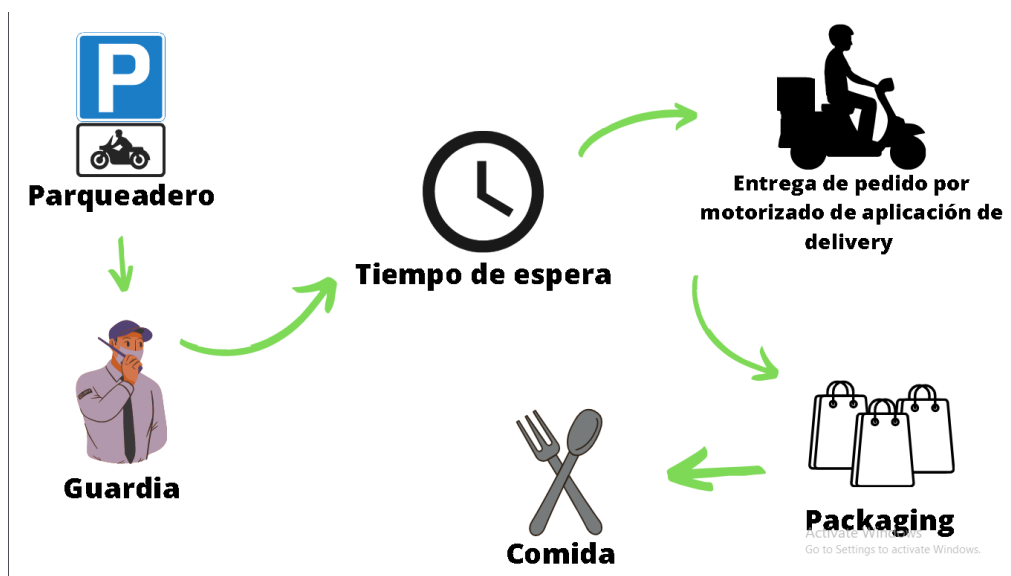
Se ha considerado como punto de contacto el tiempo de espera ya que en esta parte del recorrido es donde mayores problemas se tienen, esto entorno a la larga espera y que al

tener que esperar esto también puede ocasionar aglomeraciones y genere malestar entre los clientes, es decir emociones *down* e incluso *bump* en esta parte del recorrido.

Posteriormente cuando el cliente recibe ya el pedido, se procede a desempacar la comida y ese momento también es importante considerar ya que las pautas de la marca, tanto de logo, colores y presentación debe estar presente. Generalmente ocasiona un *zero*, pero hay momentos críticos como la mala presentación de los envases, mucho plástico o descuido en las normas de bioseguridad que puede ocasionar emociones *down*, pero con un buen manejo de packaging se puede provocar emociones positivas como aprovechar la conciencia ecológica que existe en estos momentos y que cada *sticker* del logo, tarrinas y envases tengan una presentación impecable.

Por último, el cliente continua con la degustación de los platos, en muy pocas ocasiones se pueden provocar emociones *down*, esto debido a que no llego el pedido completo, se mandaron platos equivocados o simplemente no era lo que pidió. Sin embargo, en la mayoría de los casos son emociones *top* que este touchpoint provoca.

Ilustración 3. Customer Journey Map de los motorizados de aplicaciones de *delivery* de la empresa en estudio



Fuente: Elaboración propia.

Los motorizados de las aplicaciones de *delivery* son parte de los clientes de la empresa en estudio y ahí radica la importancia de mejorar su experiencia. Su recorrido empieza en el parqueadero destinado para las motos, sin embargo, muchas de las veces pueden existir cierto conflicto en este punto porque el estacionamiento también es para los motorizados de la empresa. Al tener este tipo de situaciones puede pasar de no tener ningún impacto emocional a un **down**.

Su recorrido continuo con el guardia que es un punto **zero** y posteriormente con la persona encargada de entregar el pedido, aquí existe un punto de contacto importante y es el tiempo de espera ya que, en muchos de los casos, especialmente fines de semana, el tiempo de espera puede ser muy larga y la calificación por parte de los motorizados y de los clientes a la empresa puede ser muy baja y perjudicar la reputación de la marca por lo tanto es un **down** que puede llegar a ser **bump**.

El pedido es entregado por un motorizado de la aplicación lo que implica que la empresa pierde totalmente el control sobre lo que pase posterior a la entrega del pedido, es importante mencionar esto ya que en algunas ocasiones el pedido no llega al consumidor final y la marca que se ve desprestigiada desde el punto de vista del cliente es la empresa no la aplicación. Como se había explicado anteriormente, el packaging es importante considerar parte del recorrido porque forma parte de lo que transmite la empresa y al igual que el análisis anterior, generalmente es un **zero**, pero por ciertas variables como la presentación y el plástico puede provocar una emoción **down**.

El recorrido finaliza cuando el cliente consume los productos, en muy pocas ocasiones se pueden provocar emociones **down**, esto debido a que no llegó el pedido completo, se mandaron platos equivocados o simplemente no era lo que pidió. Sin embargo, en la mayoría de los casos son emociones **top** que este touchpoint provoca.

Ilustración 4. Customer Journey Map de pedidos realizados por los clientes en el *call center* de la empresa en estudio.



Fuente: Elaboración propia.

El recorrido inicia cuando el cliente realiza el pedido mediante el *call center* de la empresa, si bien es un touchpoint que genera emociones positivas también es la raíz de algunos problemas que se analizarán posteriormente. El pedido realizado en *call center* llega al local más cercano y se prosigue para preparar los platos y empaclar, para hacer llegar el pedido hay dos opciones: la primera es que sea entregado por un motorizado de la empresa y la otra opción es que sea retirado por el cliente en el local; en ambas influye el tiempo de espera porque a pesar de haber hecho con anticipación el pedido, algunas veces no se puede cumplir con el tiempo y puede ocasionar emociones *down*.

Se sigue con *el packaging* que como se había mencionado anteriormente, puede pasar de no tener impacto emocional en el recorrido a ser un *down* y, por último, la comida que, así como puede ser *top*, a veces existen complicaciones que hacen que la experiencia baje y provoque emociones *down*.

Se puede concluir que en los cuatro CJM la experiencia del cliente está totalmente rota y en que en ningún recorrido se logra un efecto WOW lo cual sería ideal para brindar algo completamente diferente a lo de la competencia. Para poder lograr ese efecto se necesita dar solución a las emociones *down* y *bump*, reforzar aquellos puntos de contacto que no tienen impacto emocional y potencializar aquellos momentos de verdad donde la empresa se puede volver inolvidable.

Las principales razones por las cuales la experiencia del cliente no tiene tanto impacto emocional o si la tiene es negativa, es porque en primer lugar hay muchas desconexiones entre la dirección de la empresa y las personas que están en primera línea con los clientes. Los directivos tienen una imagen errada acerca del mercado y por lo tanto sus estrategias también están erradas, es decir que todas las estrategias diseñadas en este nivel están hechas correctamente para posicionarse en el mercado y fidelizar a los clientes, sin embargo, estas estrategias no están diseñadas realmente para sus clientes, no existe un proceso de escucha activa, de interacción, de observación ni de empatía para poder tener una cercanía a las necesidades reales.

En segundo lugar, se suele confundir que, porque la empresa está bien en números los clientes están satisfechos, es importante considerar la parte cualitativa porque no es solo cuestión de vender sino de ser recordados, a la final la empresa es solo un jugador más y sin clientes no hay dinero.

Por otra parte, es necesario establecer un conjunto de pautas que sean coherentes y que haya consistencia en todos los departamentos, no es cuestión de resolver los problemas de manera individual o aislada. Las empresas deben aprender a ver a una empresa como un todo y resolver los problemas de manera holística, integrando a cada miembro y stakeholders que aporten con una perspectiva diferente.

Las pautas de la marca se han convertido solo en un documento más de la empresa, es de suma importancia que el mensaje de la marca sea transmitido a cada persona que forme parte de la empresa, se necesita supervisión y conversación continua. En muchos de los puntos de contacto los empleados responsables no tienen idea de lo que son las directrices de marca y por lo que es necesario promover activamente la utilidad de ellos.

Las estrategias de experiencia al cliente deben estar alineadas a la estrategia corporativa de posicionamiento y diferenciación y esta alineación debe conducir a objetivos compartidos, actividades complementarias o incluso sinérgicas.

Por último, la empresa debe tener presente que ciertos eventos relativamente menores durante una experiencia pueden dominar la percepción general de toda la experiencia, a veces una gran experiencia se arruina por un suceso que resta valor a la memoria del cliente es por ello la importancia de trabajar en aquellos touchpoints que provocan emociones negativas.

CAPÍTULO IV

4. Competencia de la empresa en estudio

Hoy en día sabemos que la competencia es importante puesto que ayuda a las empresas a estar en constante movimiento y mejora en sus productos y servicios, además que al tener una mayor competencia en el mercado se logra satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores. El mercado de servicios tiene que ir a la par con la innovación y conocimiento de nuevas tendencias, los negocios están siendo afectados por los cambios de tendencia, comportamiento del consumidor, regulaciones externas y cumplimiento de normas de bioseguridad dada a la reciente pandemia que azota el mundo y por ello la importancia de realizar un análisis de la competencia, este permitirá planificar eficientemente las estrategias enfocadas en las debilidades de los competidores, comparar diversos indicadores que darán a la empresa una noción de su posicionamiento y una pauta acerca de la gestión y dirección que se está teniendo para asegurar el éxito y liderazgo en el mercado, así como también visualizar necesidades que tienen los clientes y que no están siendo satisfechas por la empresa y si por la competencia.

En Ecuador existen diferentes tipos de compañías y de contribuyentes. Esto hace que en las funciones, responsabilidades y giro de negocio de las empresas respondan a los requerimientos presentados por la Superintendencia de la Compañías y Servicio de Rentas Internas para función de estas. A continuación, se explica tipos de compañía y tipos de contribuyente.

4.1. Tipos de Contribuyente

Tabla 20. Tipos de contribuyente, Clasificación y Requisitos

Tipo de Contribuyente		Requisitos
1. Personas Naturales	1.1 Obligadas a llevar contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Operar con un capital propio superior a US\$ 180.000.• Ingresos brutos anuales superiores US\$ 300.000• Costos y Gastos anuales superiores a US\$ 240.000.

	1.2 No obligadas a llevar contabilidad	Las personas naturales que no cumplen con las condiciones mencionadas anteriormente y que, por ende, no están obligadas a llevar contabilidad deberán emitir comprobantes de venta en transacciones superiores a US\$ 4.00.
2. Personas Jurídicas	2.1 Obligadas a llevar contabilidad	Es necesario que surja como una entidad independiente y distinta de los miembros individuales que la conforman. Las sociedades son todas las instituciones del sector público, personas jurídicas bajo control de la Superintendencia de Compañías y Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, fideicomisos mercantiles y sociedades de hecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2015) y (Derecho Ecuador, 2020).

4.2. Tipos de compañías

Tabla 21. Tipos de Compañías en el Ecuador y sus características.

Tipo de empresa	Nomenclatura	Número de accionistas	Monto de capital
Sociedad Anónima	S.A.	Mínimo de dos socios y un máximo de quince.	El capital mínimo es de US\$ 400.
Compañía de responsabilidad limitada	Cia. Ltda.	Mínimo dos sin que exista un máximo.	El capital mínimo es de US\$ 800.
Compañía en nombre colectivo	Los nombres de todos los socios o algunos de ellos seguidos de “y compañía”.	Se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social.	Se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar.

<p>Compañía en comandita simple</p>	<p>El nombre de uno o varios de los socios al que se agregará siempre las palabras “Compañía en comandita”.</p>	<p>Se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y/u otros simples suministradores de fondos (comanditarios), cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.</p>	<p>El socio comanditario no puede llevar en vía de aporte a la compañía su capacidad, crédito o industria. El socio no podrá ceder ni traspasar a otras personas sus derechos en la compañía ni sus aportaciones, sin el consentimiento de los demás.</p>
<p>Compañía en comandita dividida por acciones</p>	<p>Los nombres de uno o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras “compañía en comandita”.</p>	<p>Sin número en los socios solidariamente responsables (comanditados).</p>	<p>El capital será dividido en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social debe ser aportada por los socios comanditados.</p>
<p>Compañía de economía mixta</p>	<p>-----</p>	<p>El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, pueden participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en gestión social de esta compañía.</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Equipo Legal Ecuador , 2018) y (La Comisión Legislativa y Codificación, s.f.)



ECUAVICHE



La competencia directa es la cadena de restaurantes de sazón esmeraldeña “Las Palmeras” cuya razón social es “Las Palmeras Groupalmeras S.A”, sin embargo, en los últimos años ciertos locales de la empresa en estudio se han visto perjudicados por el crecimiento que han tenido algunas cevicherías como son Ecuaviche y Manabiche.

4.3. Las Palmeras

4.3.1. Historia

En 1989 nace la idea de abrir un restaurante que represente la gastronomía de Esmeraldas, provincia de Ecuador y que brinde una opción de comida del mar con un sabor único. El primer local tuvo lugar en la ciudad de Quito, detrás del CCI con una capacidad de 70 personas. Después de 25 años, la calidad y el crecimiento ha llevado a Las Palmeras a ser una de las cadenas de restaurantes más reconocidas y consolidadas en el país, con franca a proyección internacional. Hoy en día cuenta con 11 locales entre las ciudades de Quito, Ambato e Ibarra y servicio a domicilio que cumplen estándares rigurosos para poder seguir manteniendo la excelencia en el servicio, calidad y sabor. El suceso más importante en su expansión fue la construcción de sus nuevas oficinas y planta procesadora de alimentos en el 2006, en base a los requerimientos y nuevas necesidades de crecimiento estratégico con el único objetivo de mejorar la satisfacción de los clientes, esta planta lleva todos los procesos de materia prima, calidad, procesamiento y distribución a todos los locales, lo que permite asegurar el consumo de productos con óptima calidad y haciendo referencia a la frase de “como si estuviera frente al mar”, esto ya que cuentan con contenedores especiales y cuartos fríos diseñados para asegurar su contenido nutricional, frescura, presentación y calidad.

Los trabajadores de la planta y locales reciben capacitaciones constantes para que mejoren su desempeño en las diferentes áreas y así mantener una mejora continua en el

servicio al cliente, siendo este uno de los valores fundamentales de la cadena. (Las Palmeras, 2021)

4.3.2. Especialidades y precios

Tabla 22. Especialidades y precios de Las Palmeras

Especialidades	Platos	Precios
Comidas completas	<ul style="list-style-type: none"> • Comida completa 1 • Comida completa 2 • Comida completa 3 • Comida completa 4 	El precio de las comidas completas es de US\$ 9,41.
Entradas y Sopas	<ul style="list-style-type: none"> • Empanada de verde con queso • Empanada de verde con camarón • Chicharrón de pescado • Conchas asadas • Sopa de bola de verde especial • Sopa de bola de verde • Viche de pescado • Viche mixto • Sopa marinera 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 1,46 • US\$ 1,79 • US\$ 9,63 • US\$ 9,63 • US\$ 7,84 • US\$ 6,72 • US\$ 6,72 • US\$ 7,84 • US\$ 10,75
Ceviches y encocados	<ul style="list-style-type: none"> • Ceviche de camarón • Ceviche de concha • Ceviche de pescado • Ceviche mixto • Encocado trimixto • Encocado de pescado • Encocado de camarón • Encocado mixto 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 8,74 • US\$ 9,18 • US\$ 8,51 • US\$ 8,74 • US\$ 8,96 • US\$ 8,96 • US\$ 8,96 • US\$ 8,96
Arroces	<ul style="list-style-type: none"> • Pescado entero Jumbo • Camarones al ajillo • Pescado frito • Arroz marinero • Carne frita o apanada • Arroz con camarón • Arroz con concha • Arroz mixto • Arroz con camarón apanado 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 10,98 • US\$ 9,63 • US\$ 7,62 • US\$ 10,75 • US\$ 7,62 • US\$ 8,96 • US\$ 9,63 • US\$ 9,63 • US\$ 8,96
Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Limonada • Cerveza • Agua • Fuze tea • Colas 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 1,46 • US\$ 2,28 • US\$ 1,46 • US\$ 1,46 • US\$ 1,46

Porciones	<ul style="list-style-type: none"> • Arroz • Patacones • Menestra • Cangrejo 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 1,46 • US\$ 1,46 • US\$ 1,46 • US\$ 3,70
------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de (Las Palmeras, 2021)

4.3.3. Situación Financiera

Se ha realizado un Análisis Financiero para conocer la posición y el desempeño de la empresa Las Palmeras Groupalmeras S.A, para eso se ha recopilado los Balances Generales y Estado de Resultados de los años 2018 y 2019 proporcionado por la Superintendencia de Compañías los cuales han sido analizados a través de Indicadores, Análisis Verticales y Horizontales.

Balance General: Al analizar un Balance General, es importante considerar dos Indicadores importantes para determinar el desempeño de la empresa: Liquidez y Solvencia. Los Indicadores de Liquidez mostrarán la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y los de Solvencia, miden en qué grado y de qué forma los acreedores participan dentro del financiamiento de la empresa.

Tabla 23. Indicadores de Liquidez de Las Palmeras Groupalmeras S.A de los años 2018 y 2019

Indicadores	Ratios	2018	Industria	2019	Industria
Razones de Liquidez	Liquidez Corriente	\$ 1.99	\$ 0.78	\$ 3.21	\$ 0.72
	Prueba Ácida	\$ 1.38	\$ 0.75	\$ 2.85	\$ 0.54

Fuente: Elaboración propia.

La Liquidez Corriente de la empresa fue de US\$ 1.99 en el año 2018 es decir, que por cada dólar de deuda la empresa tiene un dólar con noventa y nueve para solventar la deuda a corto plazo y que, comparando frente a la Industria tuvo una capacidad de solventar sus deudas muy alta dado que el Indicador fue de US\$ 0,77. Para el año 2019, la empresa mejoró su capacidad, teniendo US\$ 3,21 para hacer frente a sus deudas y que de igual manera mostró superioridad frente al Indicador de la Industria que fue de US\$0,71 (ver tabla 23).

La Prueba Ácida, un Indicador de Liquidez que permite conocer la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin la necesidad de recurrir a la venta de

sus existencias, debido a esto no se considera la cuenta de inventarios en el cálculo. El resultado de este Indicador para el año 2018 fue de US\$ 1,38, es decir que, por cada dólar de deuda, Las Palmeras tuvo un dólar con treinta y ocho para cubrir sus Pasivos a corto plazo, sin necesidad de vender sus inventarios y que frente a la Industria demostró un gran desempeño, el Indicador para ese año fue de US\$ 0,75. Para el año 2019, mantuvo su comportamiento de mejora, aumentando su Indicador a US\$ 2,85 a comparación de la Industria que mostró una disminución a US\$ 0,54 (ver tabla 23). Se puede concluir que, en razones de Liquidez, la empresa ha mantenido una excelente capacidad para cubrir sus deudas corrientes.

Tabla 24. Indicadores de Solvencia de Las Palmeras Groupalmeras S.A de los años 2018 y 2019

Indicadores	Ratios	2018	Industria	2019	Industria
Razones de Endeudamiento y Solvencia	Endeudamiento del Activo	\$ 0.33	\$ 0.75	\$ 0.60	\$ 1.07
	Endeudamiento Patrimonial	\$ 0.49	\$ 0.83	\$ 1.50	\$ 0.51
	Endeudamiento del Activo	\$ 3.23	\$ 0.06	\$ 1.90	\$ 0.03
	Apalancamiento	\$ 1.49	\$ 1.83	\$ 2.50	\$ 1.51

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, los **Indicadores de Solvencia** que, como se dijo anteriormente, nos indicará la medida en qué los acreedores participan dentro del financiamiento de la empresa. **El Endeudamiento del Activo** para el año 2018 fue de US\$ 0,33, al ser un índice bajo, representa que la empresa tuvo una mayor independencia con sus acreedores, que frente a la Industria cuyo índice fue de US\$ 0,75, representa un nivel bajo de participación de los acreedores en el financiamiento, sin embargo, para el año 2019 el índice de la empresa subió a US\$ 0,60 aunque sigue por debajo del Indicador de la Industria que fue de US\$ 1,07 (ver tabla 24). La empresa Las Palmeras dispone de una ilimitada capacidad de endeudamiento y funciona con una estructura financiera adecuada y poca arriesgada.

El Indicador de Endeudamiento Patrimonial para el año 2018 fue de US\$ 0,49 siendo menor que el de la Industria que fue de US\$ 0,83 mostrando un escenario positivo y un nivel alto bajo de compromiso del Patrimonio para con los acreedores, sin embargo, para el año 2019 la situación cambia a una dependencia alta donde a pesar de no conocer el origen de los fondos, da una pauta que los propietarios o acreedores son que los financian

mayormente a la empresa. El índice fue de US\$ 1,50 siendo éste sumamente superior a la Industria que fue de US\$ 0,51 (ver tabla 24).

Por otro lado, los índices del **Endeudamiento del Activo Fijo** muestran que la empresa financió la totalidad de los Activos Fijos con el Patrimonio, sin haber tenido que recurrir a préstamos con terceros. Para el año 2018 el índice fue de US\$ 3,23 mostrando una gestión eficiente a comparación de la Industria que fue US\$ 0,06. En el año 2019 el escenario se mantiene similar, aunque el índice de la empresa bajó a US\$ 1,90 pero se mantuvo superior a la Industria debido a que éste fue de US\$ 0,03 (ver tabla 24).

Por último, dentro de los Indicadores de Solvencia, **El Apalancamiento** de Las Palmeras fue para el año 2018 de \$1.49 estando por debajo de la Industria que fue de US\$ 1,83. Por el contrario, en el año 2019 hubo un aumento en el índice debido a que este fue de US\$ 2,50 que frente a la Industria fue alto, éste fue de US\$ 1,51. Este aumento podría significar una gran revalorización del Patrimonio (ver tabla 24).

Tabla 25. Cuentas principales del Estado de Resultados de Las Palmeras Groupalmeras S.A de los años 2018 y 2019

Cuenta	2018	A. Vertical	2019	A. Vertical	A.Horizontal
Total Ingresos	\$ 3,238,780.29	100%	\$ 3,188,040.64	100%	-1.57%
Total Costo de Ventas	\$ 1,616,127.29	49.90%	\$ 1,187,056.16	37.23%	-26.55%
Total Gastos	\$ 1,589,641.16	49.08%	\$ 1,858,812.12	58.31%	16.93%
Gastos por Beneficios a Empleados y Honorarios	\$ 667,512.69	20.61%	\$ 701,496.59	22.00%	42.35%
Arrendamientos Operativos	\$ 524,958.32	16.21%	\$ 448,704.37	14.07%	-14.53%
Promoción y Publicidad	\$ 37,217.57	1.15%	\$ 31,443.56	0.99%	-15.51%
Utilidad Neta	\$ 20,606.90	0.64%	\$ 90,634.88	2.84%	339.83%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021)

Estado de Resultados: Los Ingresos generados por la empresa Las Palmeras son por la venta de sus productos en los 11 locales ubicados alrededor de Quito. Durante el año 2018 los Ingresos superaron los US\$ 3.2 millones del total de sus 11 locales, sin embargo, para el año 2019 tuvo una caída del 1,57% logrando así US\$ 3.1 millones aproximadamente.

La cadena de restaurantes enfrenta una gestión ineficiente de Costos y Gastos dado que la suma de ambos representa el 99,98% y el 95,54% de los Ingresos totales en los años 2018 y 2019 respectivamente. (Ver tabla 25)

Los Costos de Venta en el año 2018 fueron de US\$ 1.6 millones, es decir, que casi el 50% de los Ingresos fueron destinados a cubrir las compras de cada local, aunque para el año 2019 la empresa bajó sus Costos de Venta en un 26,55% descendiendo de US\$ 1.6 millones a US\$ 1.1 millones.

Con respecto a Gastos de la empresa, en el año 2018 fueron de US\$1.5 millones y en el año 2019 US\$1.8 millones representando del total de los Ingreso el 49,08% y 58,31% respectivamente, teniendo un aumento significado del 16,93%. Las principales cuentas en ambos años dentro de la estructura de Gastos son por Beneficios a Empelados y Honorarios donde incluyen Pagos de Sueldos, Aportaciones al Seguro social, entre otros y Arrendamiento. Los Gastos por Beneficios a Empleados y Horarios en el año 2018 fue de US\$ 667.512, es decir, el 20,61% de los Ingresos y para el año 2019 alcanzó los US\$ 701.496 habiendo un incremento del 42,35%. Por otra parte, el Arrendamiento Operativo fue para el año 2018 de US\$ 524.958 y para el 2019 de US\$ 448.704 disminuyendo en un 14,53% con respecto al año pasado. La cuenta de Promoción y Publicidad a pesar de su importancia para alcanzar objetivos de posicionamiento solo representa aproximadamente el 1% en ambos años. (Ver tabla 25)

La Utilidad Neta del ejercicio en ambos años demuestra que la gestión financiera está siendo ineficiente, para el año 2018 Las Palmeras generó una Utilidad de US\$ 20.606.90, es decir, solo el 0,64% con respecto a las Ganancias, sin embargo, para el año 2019 hubo un crecimiento de aproximadamente el 340% y a pesar de que este número suene alentador para la empresa, la Utilidad siguió siendo poca atractiva alcanzando el 2,84%, es decir, US\$ 90.634. (Ver tabla 25)

4.3.4. Impuesto a la Renta

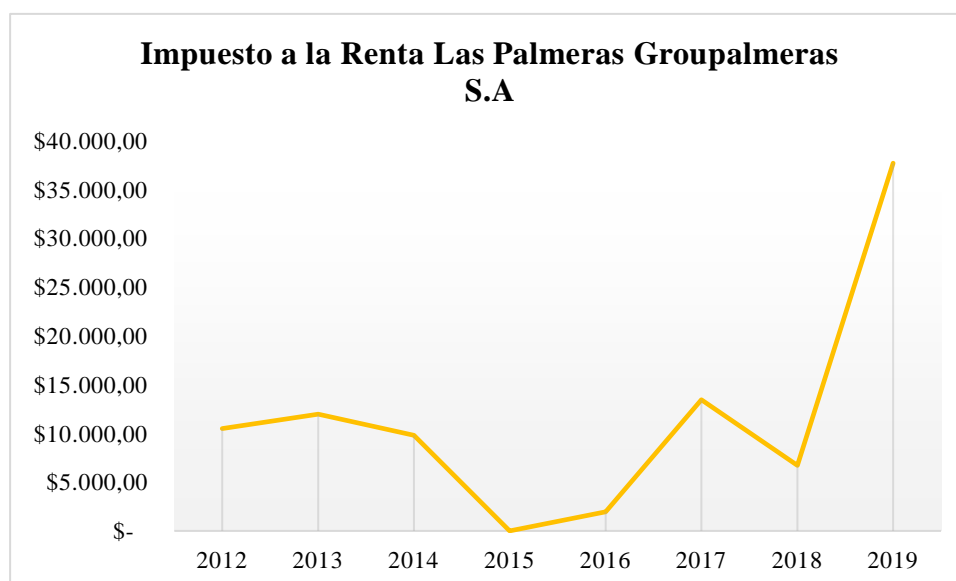
Según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, el Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades ya sean estas nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del primero de enero al treinta y uno de diciembre. El impuesto a pagar en el caso de Las Palmeras que consta como sociedad se aplica la tarifa del 25% sobre su base imponible, es decir, que de los Ingresos gravados se resta Devoluciones, Descuentos, Costos, Gastos y Deduciones y del saldo se aplica la tarifa. (SRI, 2021)

Tabla 26. Impuesto a la renta causado de Las Palmeras Groupalmeras S.A desde el año 2012 al 2019.

Años	Impuesto a la Renta	% de Participación
2012	\$ 10,500.90	11.41%
2013	\$ 11,966.28	13.00%
2014	\$ 9,791.67	10.64%
2015	\$ -	0.00%
2016	\$ 1,946.05	2.11%
2017	\$ 13,437.15	14.60%
2018	\$ 6,703.57	7.28%
2019	\$ 37,711.63	40.97%
Total	\$ 92,057.25	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2021)

Gráfico 16. Evolución del Impuesto a la Renta de Las Palmeras Groupalmeras S.A desde el 2012 al 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2021)

Las Palmeras por concepto de Impuesto a la Renta ha pagado desde el 2012 al 2019 un total de US\$ 92.057,25. Los años con mayor participación en este impuesto fueron 2017 y 2019, representando el 14,60% y el 40,97% respectivamente. Sin embargo, existen fluctuaciones significativas durante el periodo como se puede apreciar en la gráfica.

4.4. Ecuaviche

4.4.1. Historia

Ecuaviche es un restaurante de comida del mar con sazón manaba que nació hace 16 años en el norte de la ciudad de Quito. Ha ido creciendo poco a poco y hoy en día cuenta con tres locales en la capital y con un amplio menú que ofrece deliciosos cebiches y especialidades de mariscos, su propuesta es ofrecer productos frescos que se rigen bajo un estricto control de selección de proveedores y un manejo correcto y eficiente en la cadena de frío, debido a esto la empresa se apoya en determinados procesos, bodega y cuartos fríos para así garantizar el cumplimiento de su propuesta. Ecuaviche complementa su experiencia con el ambiente que recrean en cada local para que sus clientes perciban como si fuesen a disfrutar de unas pequeñas vacaciones junto al mar. Adicionalmente, han mejorado su servicio a domicilio para brindar platos de calidad en los hogares u oficinas y sumarse de esta manera la propuesta gastronómica de las plataformas digitales. (Ecuaviche, 2021)

4.4.2. Menú

Tabla 27. Menú y precios de Ecuaviche

Especialidades	Platos	Precios
Encebollados	<ul style="list-style-type: none">• Encebollado de pescado grande• Encebollado múltiple• Encebollado de camarón• Caldo de bola especial• Encebollado mixto	<ul style="list-style-type: none">• US\$ 4,95• US\$ 10,60• US\$ 9,30• US\$ 10,50• US\$ 9,30
Arroces	<ul style="list-style-type: none">• Arroz múltiple• Arroz Ecuaviche• Arroz con concha• Arroz con cangrejo• Arroz con camarón• Arroz con calamar• Arroz mixto concha camarón	<ul style="list-style-type: none">• US\$ 10,40• US\$ 15,80• US\$ 10,40• US\$ 15,80• US\$ 9,20• US\$ 9,20• US\$ 9,80
Ceviches	<ul style="list-style-type: none">• Ceviche de pulpo• Ceviche de calamar• Ceviche de camarón calamar• Ceviche de camarón• Ceviche pulpo camarón• Ceviche múltiple• Ceviche de pescado• Ceviche de cangrejo	<ul style="list-style-type: none">• US\$ 11,60• US\$ 9,20• US\$ 9,30• US\$ 9,30• US\$ 11,60• US\$ 15,80• US\$ 9,30• US\$ 11,60

	<ul style="list-style-type: none"> • Ceviche blanco • Bandera • Ceviche camarón pescado • Ceviche cangrejo camarón • Ceviche de concha • Ceviche de concha y pescado • Ceviche de pulpo y pescado 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 15,80 • US\$ 10,95 • US\$ 9,70 • US\$ 11,60 • US\$ 10,40 • US\$ 10,60 • US\$ 11,60
Especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Langostinos al ajillo • Pescado apanado • Camarón reventado • Camarón apanado • Camarón al ajillo • Calamar apanado • Chicharrón • Conchas asadas • Conchas asadas con cangrejo • Pescado al ajillo • Pescado frito • Picada de mariscos • Variedad al ajillo 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 15,80 • US\$ 10,20 • US\$ 12,50 • US\$ 10,90 • US\$ 9,20 • US\$ 9,20 • US\$ 9,80 • US\$ 10,30 • US\$ 15,80 • US\$ 9,95 • US\$ 12,00 • US\$ 15,50 • US\$ 10,30
Parillas	<ul style="list-style-type: none"> • Parilla de concha pescado • Parilla mixta concha camarón • Parilla de camarón pescado • Parilla de calamar • Parilla de camarón calamar • Parilla de langostinos 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 11,80 • US\$ 11,80 • US\$ 11,80 • US\$ 10,50 • US\$ 10,80 • US\$ 15,50
Porciones y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Empanada de queso • Empanada de camarón y cangrejo • Empanada de camarón • Empanada de camarón y pescado • Patacones • Yuca • Aguas • Gaseosas • Cervezas • Coco Freeze • Jugo de mandarina • Jugo de naranja • Limonada 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 2,25 • US\$ 2,95 • US\$ 2,25 • US\$ 2,95 • US\$ 2,50 • US\$ 2,25 • US\$ 1,70 • US\$ 2,00-US\$ 2,20 • US\$ 2,90- US\$ 4,50 • US\$ 2,50- US\$2,80 • US\$ 2,80 • US\$ 2,80 • US\$ 2,00

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ecuaviche, 2021)

4.4.3. Impuesto a la Renta

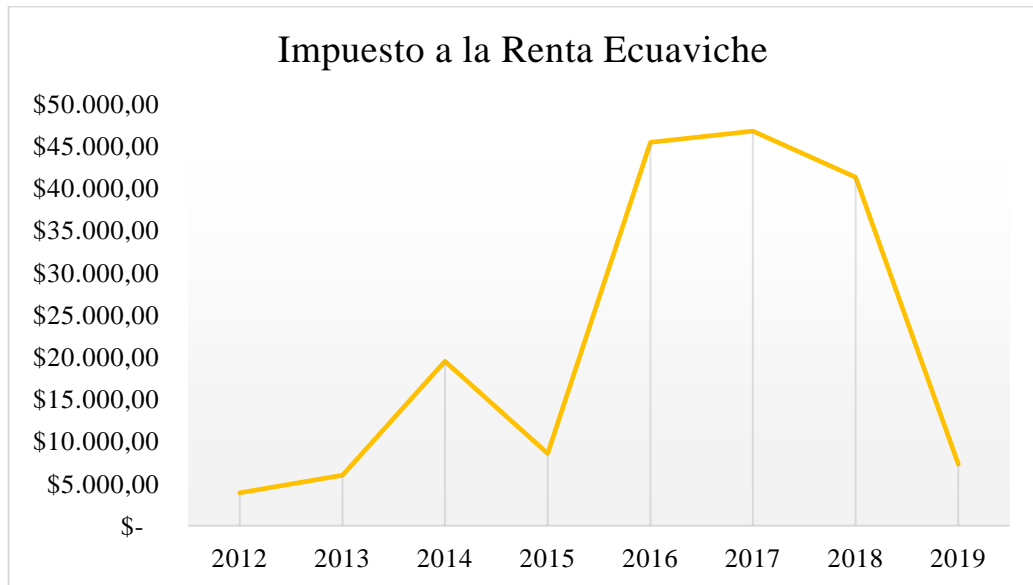
Según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, el Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades ya sean estas nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del primero de enero al treinta y uno de diciembre. El impuesto a pagar en el caso de Manabiche que consta como persona natural obligada a la llevar contabilidad, dependerá de que primero cumplan con las condiciones de tener un capital propio superior a US\$ 180.000, Ingresos brutos anuales superiores a US\$ 300.000 y Costos y Gastos anuales superiores a US\$ 240.000 y posteriormente al tener calculado la base imponible, se tendrá que revisar la tabla de cálculo para personas naturales. (SRI, 2021)

Tabla 28. Impuesto a la Renta causado de Ecuaviche desde el año 2012 al 2019

Años	Impuesto a la Renta	% de Participación
2012	\$ 3,896.89	2.18%
2013	\$ 5,967.55	3.34%
2014	\$ 19,504.33	10.91%
2015	\$ 8,574.33	4.80%
2016	\$ 45,455.27	25.43%
2017	\$ 46,772.38	26.16%
2018	\$ 41,320.34	23.11%
2019	\$ 7,290.27	4.08%
Total	\$ 178,781.36	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2021).

Gráfico 17. Evolución del Impuesto a la Renta de Ecuaviche desde el 2012 al 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2021)

Se recopiló el Impuesto a la Renta causado por la empresa desde el año 2012 al 2019 y aunque existen fluctuaciones, en los años 2016, 2017 y 2018 fue la empresa cuyo monto fue el más alto en declarar el impuesto entre las analizadas en este trabajo de titulación, teniendo un porcentaje de participación entre los tres años del 74,70%. Sin embargo, para el año 2019 hubo una caída significativa del 82% comparado con el año anterior, lo que podría significar una reducción en Ingresos o un aumento en Costos y Gastos.

4.5. Manabiche

4.5.1. Historia

En 1994, los fundadores emprendieron sus sueños de abrir un restaurante con el auténtico sabor manaba en la ciudad de Quito. Innovando y mejorando, hoy en día ofrecen un excelente servicio y dada su calidad y sabor se han convertido en referencia en comida manabita de la capital. Cuentan con 27 años de trayectoria y se expandieron al norte de Quito a través de dos sucursales en Los Pinos y en el C.C Galería. Manabiche opera bajo políticas de calidad para cumplir las expectativas de los clientes sirviendo platos de calidad con los mariscos y pescados más frescos. (Manabiche, 2021)

4.5.2. Misión, Visión y Valores

La misión de Manabiche es brindar comida marina con el auténtico sabor manabita para brindar una experiencia nueva a los clientes y así tener una travesía de conocer el mar en sus paladares.

En cuanto a visión, busca mantenerse entre los restaurantes líderes en Quito para la elaboración de comidas manabitas para consumo fresco de nuestros alimentos que implica altos estándares de higiene y calidad con el fin de satisfacer los más altos requerimientos de sus clientes.

Los valores corporativos de Manabiche son calidad, transparencia, honestidad e integridad y bienestar familiar. (Manabiche, 2021)

4.5.3. Menú

Tabla 29. Menú y precios de Manabiche

Especialidades	Platos	Precios
Arroces	<ul style="list-style-type: none">• Arroz con camarón• Arroz con concha• Arroz mixto• Arroz múltiple	<ul style="list-style-type: none">• US\$ 9,95• US\$ 9,95• US\$ 9,95• US\$ 11,95
Encebollados	<ul style="list-style-type: none">• Encebollado mixto• Encebollado múltiple• Encebollado normal	<ul style="list-style-type: none">• US\$ 8,95• US\$ 9,95• US\$ 3,50
Ceviches	<ul style="list-style-type: none">• Ceviche de 4 variedades• Ceviche de calamar• Ceviche de camarón calamar• Ceviche de camarón• Ceviche de camarón cangrejo• Ceviche de camarón pescado• Ceviche de camarón pulpo• Ceviche de concha• Ceviche de concha camarón• Ceviche de concha pescado• Ceviche de concha pulpo• Ceviche de pescado• Ceviche de pulpo• Ceviche especial• Ceviche múltiple	<ul style="list-style-type: none">• US\$ 11,95• US\$ 9,95• US\$ 9,95• US\$ 9,95• US\$ 9,95• US\$ 9,95• US\$ 9,95• US\$ 10,95• US\$ 9,95• US\$ 9,95• US\$ 9,95• US\$ 9,95• US\$ 10,95• US\$ 11,95• US\$ 14,95
Especiales	<ul style="list-style-type: none">• 3 variedades al ajillo	<ul style="list-style-type: none">• US\$ 9,95

	<ul style="list-style-type: none"> • Apanado mixto • Bandera • Calamar a la plancha • Camarón a la plancha • Camarón al ajillo • Camarón apanado • Camarón reventado • Conchas asadas con cangrejo • Conchas asadas • Corvina al vapor • Filete a la plancha • Filete al ajillo • Filete de pescado • Langosta a la plancha • Langosta al ajillo • Langostinos a la plancha • Langostinos al ajillo • Pargo o Robalo frito • Parrillada • Picada múltiple • Volcán al ajillo playero 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 9,95 • US\$ 10,95 • US\$ 9,95 • US\$ 10,95 • US\$ 9,95 • US\$ 10,95 • US\$ 11,95 • US\$ 13,95 • US\$ 10,95 • US\$ 12,95 • US\$ 9,95 • US\$ 9,95 • US\$ 9,95 • US\$ 14,95 • US\$ 14,95 • US\$ 14,95 • US\$ 14,95 • US\$ 11,95 • US\$ 15,95 • US\$ 13,95 • US\$ 13,95
Viche	<ul style="list-style-type: none"> • Viche de pescado • Viche mixto • Viche playero 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 9,95 • US\$ 9,95 • US\$ 12,95

Fuente: Elaboración propia a partir de (Manabiche, 2021).

4.5.4. Impuesto a la Renta

Según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, el impuesto a la renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades ya sean estas nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del primero de enero al treinta y uno de diciembre. El impuesto a pagar en el caso de Manabiche que consta como persona natural obligada a la llevar contabilidad, dependerá de que primero cumplan con las condiciones de tener un capital propio superior a US\$ 180.000, ingresos brutos anuales superiores a US\$ 300.000 y costos y gastos anuales superiores a US\$ 240.000 y posteriormente al tener calculado la base imponible, se tendrá que revisar la tabla de cálculo para personas naturales. (SRI, 2021)

Tabla 30. Impuesta a la Renta Manabiche desde el año 2012 al 2019

Años	Impuesto a la Renta	% de Participación
2012	\$ 1.50	0.01%
2013	\$ -	0.00%
2014	\$ -	0.00%
2015	\$ -	0.00%
2016	\$ -	0.00%
2017	\$ -	0.00%
2018	\$ 16.56	0.15%
2019	\$ 10,730.06	99.83%
Total	\$ 10,748.12	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2021)

Gráfico 18. Evolución del Impuesto a la Renta de Manabiche desde el 2012 al 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2021).

Se recopiló el Impuesto a la Renta causado por la empresa que cuenta con tres diferentes RUC por cada local desde el año 2012 al 2019 donde en su mayoría, no ha tenido que pagar el Impuesto a la Renta, es decir, no ha cumplido con las condiciones mencionadas anteriormente. No obstante, para el año 2019 declaró un monto significativo en comparación a su competencia.

La competencia es sustancial para que las empresas se mantengan en constante mejora e innovación, por esta razón las empresas mencionadas representan un desafío diario para la empresa en estudio y una razón para buscar siempre la mejora y el liderato en el

mercado. Las Palmeras es considerada la competencia directa debido a su crecimiento y número de locales que posee en el país, su facturación y que ambos son sociedades. Como se puede apreciar en el análisis de este capítulo, Las Palmeras tiene un escenario muy favorable dentro de la industria en cuanto a Indicadores de Liquidez y Solvencia, sin embargo, los Costos y Gastos reflejan que existe una gestión ineficiente y que da como resultado utilidades netas poco atractivas. Las empresas Ecuaviche y Manabiche, si bien se encuentran en un proceso de crecimiento son restaurantes que han revolucionado la gastronomía y el servicio al cliente, entregando un concepto mejorado a la clientela, por lo tanto, la empresa en estudio tiene que plantear estrategias de mejora radicales para la gestión financiera y administrativa y así poder mantener el liderazgo en el mercado.

CAPÍTULO V

5. Comparación de los Estados de Resultados de la Empresa en estudio vs. La Competencia Directa

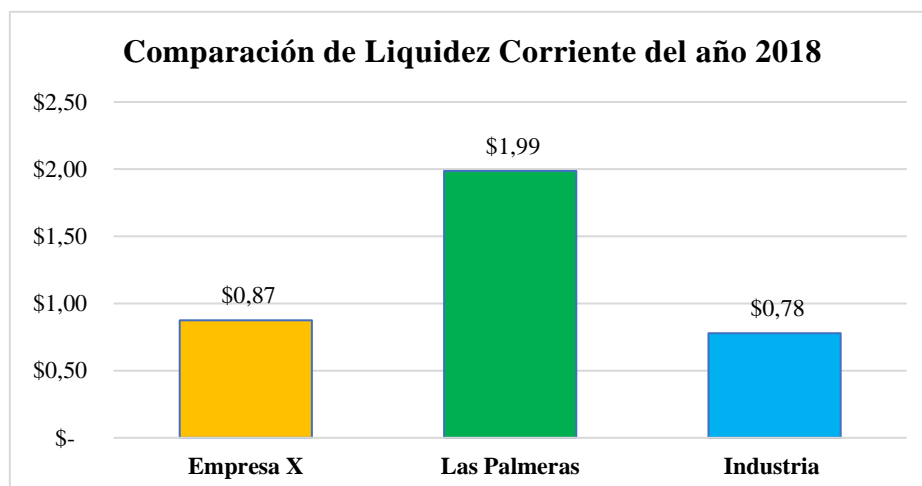
. Realizar una evaluación comparativa con la competencia directa y la Industria es indispensable para tomar de referencia la gestión de otras empresas y tener una perspectiva acerca de la situación actual de la empresa y si esta es la idónea para ser competitivos. La intención es, además, aprender de la experiencia del resto para mejorar el desempeño y diferenciarse de manera efectiva.

Tabla 31. Cuadro Comparativo de los Indicadores de Liquidez de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2018

Indicador	Ratios	Empresa X	Las Palmeras	Industria
Razones de Liquidez	Liquidez Corriente	\$ 0.87	\$ 1.99	\$ 0.78
	Prueba Ácida	\$ 0.81	\$ 1.38	\$ 0.75

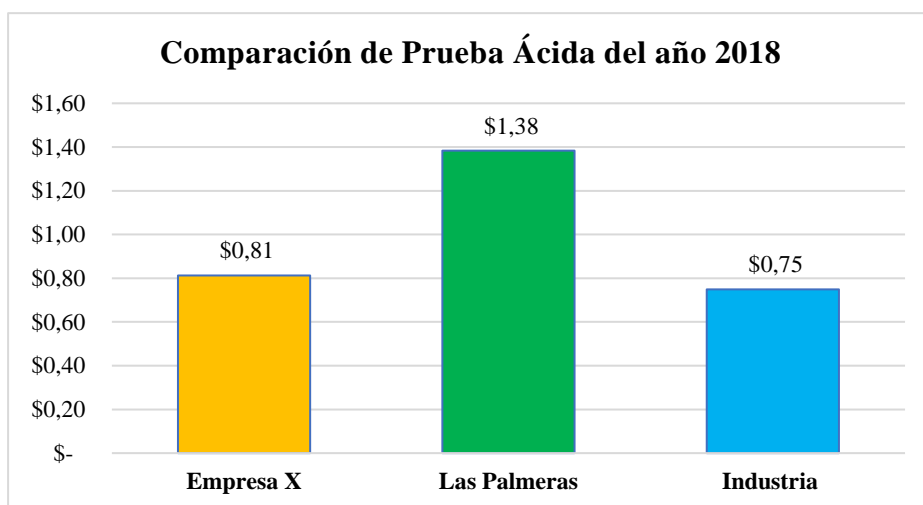
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19. Comparación de Liquidez Corriente del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20. Comparación de Prueba Ácida del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

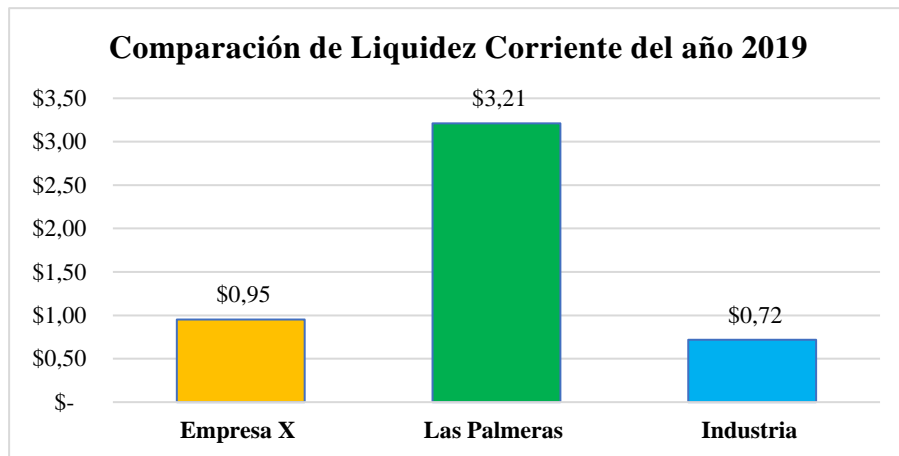
En la tabla 31 se puede apreciar que los valores de Liquidez de la Empresa X se mantienen por encima de la Industria, aunque estos no sean los óptimos para la gestión de la empresa. Sin embargo, si comparamos con los de la competencia directa, Las Palmeras, es notable la operación ineficiente que maneja la empresa en ambos Indicadores. Las Palmeras posee aproximadamente el doble de capacidad para solventar sus deudas a corto plazo y sin la necesidad de depender de sus inventarios.

Tabla 32. Indicadores de Liquidez de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicio de Comida del año 2019

Indicador	Ratios	Empresa X	Las Palmeras	Industria
Razones de Liquidez	Liquidez Corriente	\$ 0.95	\$ 3.21	\$ 0.72
	Prueba Ácida	\$ 0.89	\$ 2.85	\$ 0.54

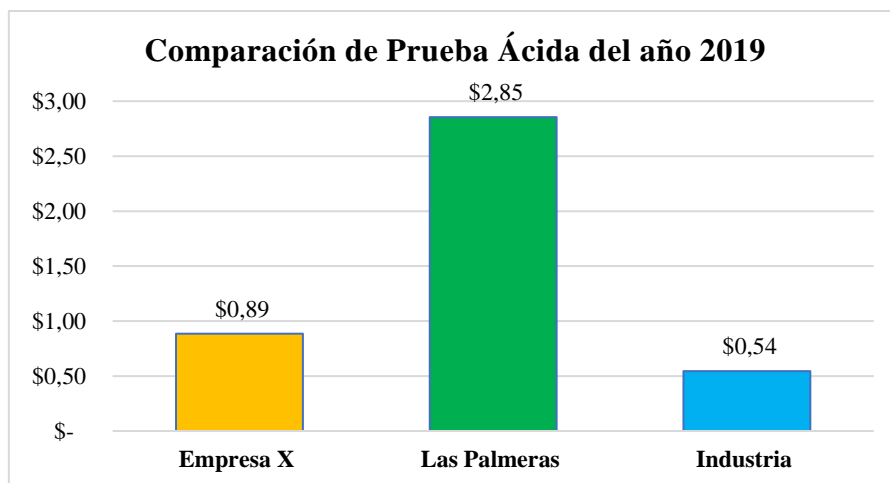
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21. Comparación de Liquidez Corriente del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22. Comparación de Prueba Ácida del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

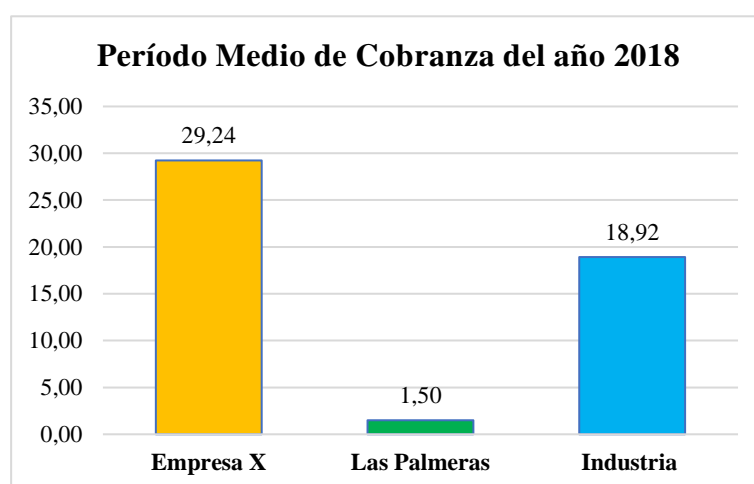
Las conclusiones para el año 2019 son similares, esto debido a que la Empresa X se mantuvo por encima de la Industria, pero que a comparación de la competencia directa existe una diferencia significativa tanto en el Indicador de Liquidez Corriente como en el de Prueba Ácida, poniendo en duda la gestión financiera que maneja la empresa y además demostrando las situaciones de iliquidez por la que están atravesando.

Tabla 33. Comparación de Indicadores de Gestión de la Empresa X, de Las Palmeras y la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2018.

Indicador	Ratios	Empresa X	Las Palmeras	Industria
Razones de Gestión	Período Medio de Cobranza	29.24 días	1.50 días	18.92 días
	Período Medio de Pago	26.99 días	9.58 días	86.29 días

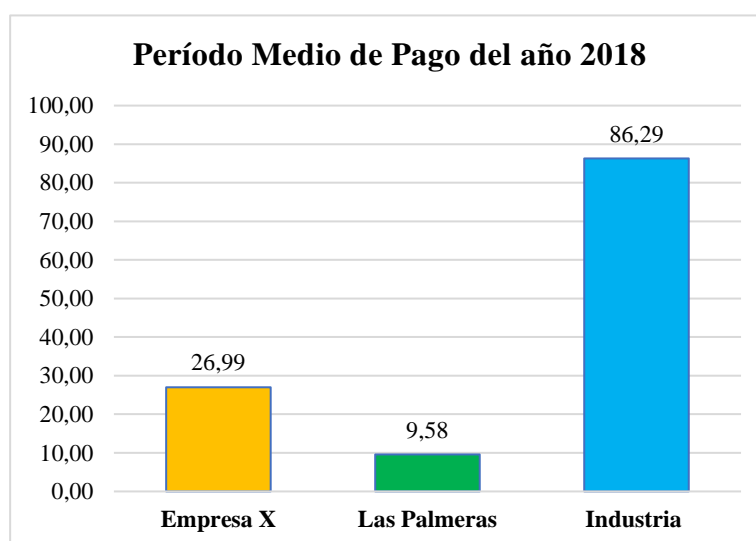
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23. Comparación del Período Medio de Cobranza del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 24. Comparación del Período Medio de Pago del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

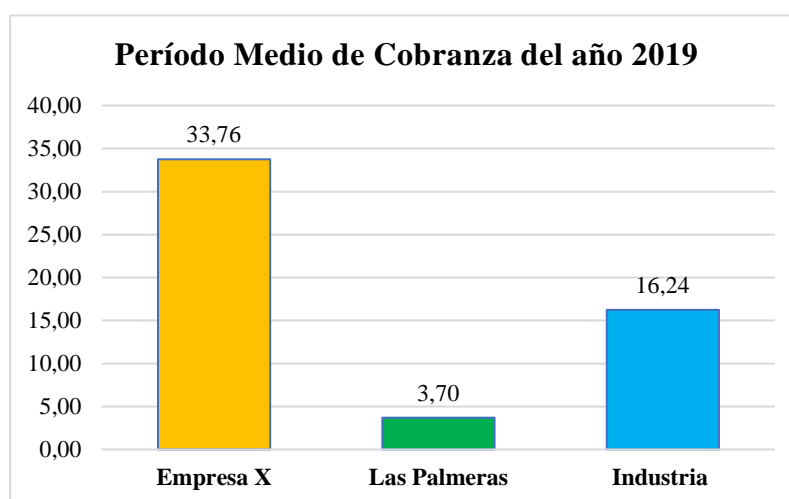
El Indicador de Período Medio de Cobranza, tanto de la competencia como de la Industria, es menor que el Período Medio de Pago lo cual indica unas excelentes políticas. Las Palmeras en el año 2018 tenía un período de cobro de 1,50 días y de pago de 9,58 días demostrando así una gestión lógica para mantener los índices de Liquidez estables y sin ningún riesgo. La industria, de igual manera mantiene en promedio para el cobro, 18,92 días y para el pago de 86,29 días teniendo un intervalo considerable para cumplir con las obligaciones y teniendo la Liquidez suficiente para pagar. Por el contrario, con la Empresa X no sucede lo mismo, tienen un proceso inverso donde primero se cumple con las obligaciones y posteriormente se cobra las Cuentas Corrientes.

Tabla 34. Comparación de Indicadores de Gestión de la Empresa X, de Las Palmeras y la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2019.

Indicador	Ratios	Empresa X	Las Palmeras	Industria
Razones de Gestión	Período Medio de Cobranza	33.76 días	3.70 días	16.24 días
	Período Medio de Pago	30.61 días	2.56 días	62.85 días

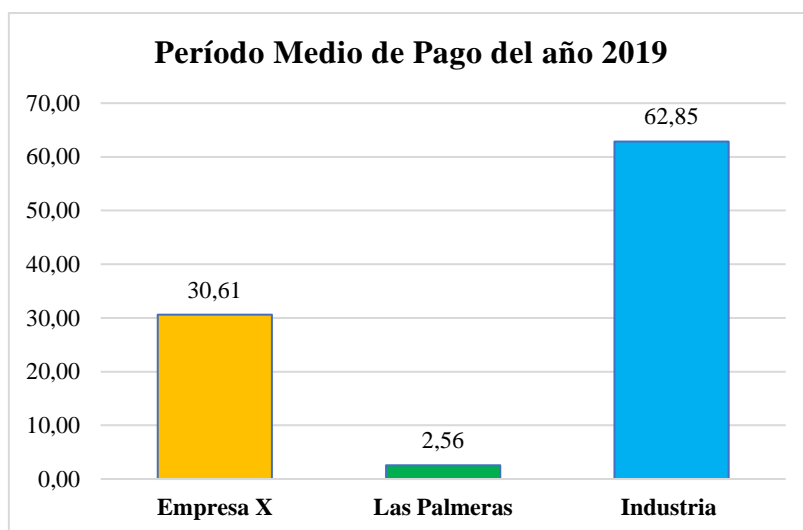
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25. Comparación del Período Medio de Cobranza del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 26. Comparación de Período Medio de Pago del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

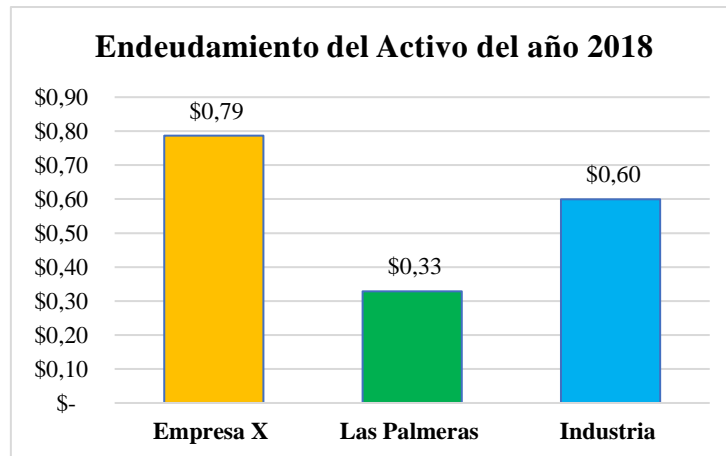
La Empresa X para el año 2019 tuvo un comportamiento similar, donde en primer lugar se pagan las obligaciones a corto plazo y posterior a 3 días en promedio se cobra las Cuentas Corrientes. Comparando con la competencia, Las Palmeras a pesar de haber tenido una buena gestión el año anterior, para el 2019 el periodo de cobranza fue mayor que la del pago. Por otra parte, la Industria mantiene los Periodos de Cobranza y de Pago adecuados para la correcta gestión.

Tabla 35. Cuadro Comparativo de los Indicadores de Solvencia de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2018

Indicador	Ratios	Empresa X	Las Palmeras	Industria
Razones de Endeudamiento y Solvencia	Endeudamiento del Activo	\$ 0.79	\$ 0.33	\$ 0.60
	Endeudamiento Patrimonial	\$ 3.69	\$ 0.49	\$ 1.50
	Endeudamiento del Activo Fijo	\$ 1.53	\$ 3.23	\$ 1.90
	Apalancamiento	\$ 4.69	\$ 1.49	\$ 2.50

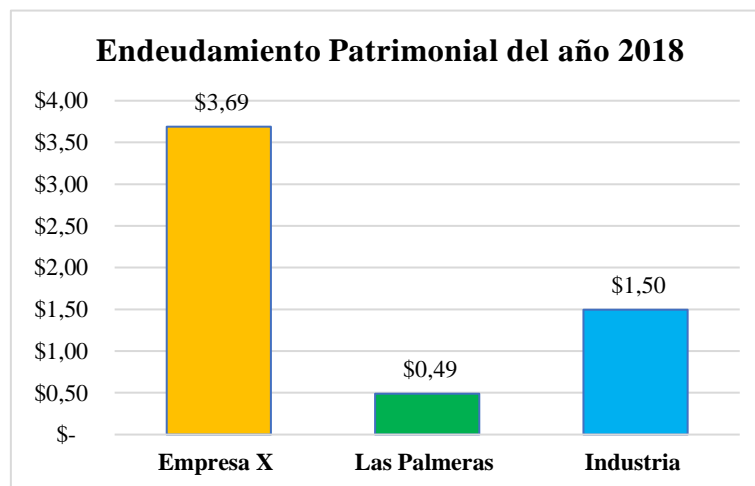
Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 27. Comparación del Endeudamiento del Activo del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.



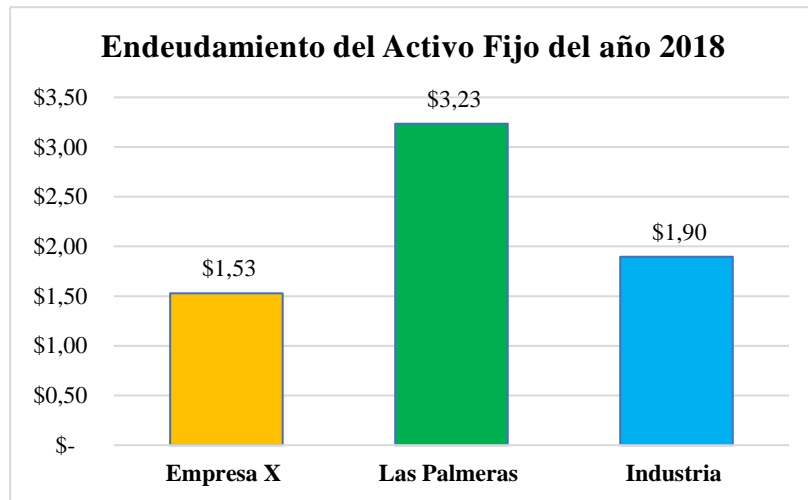
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 28. Comparación del Endeudamiento Patrimonial del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



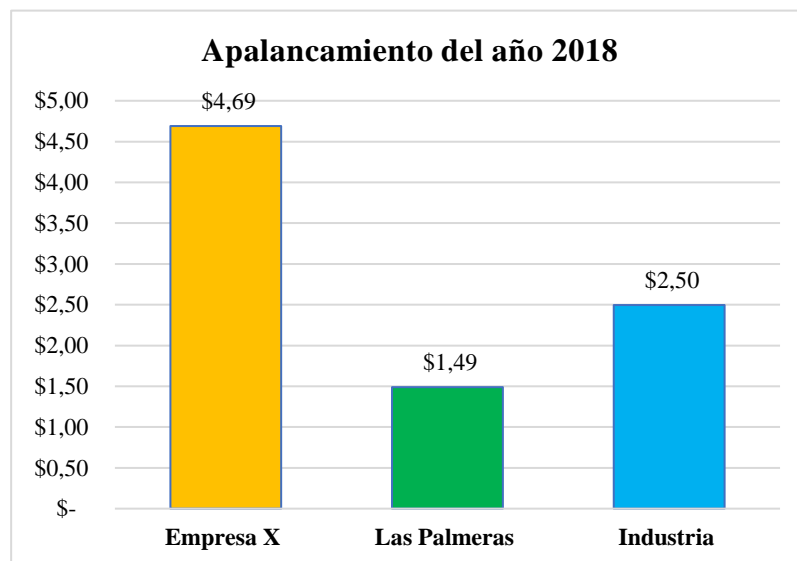
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 29. Comparación del Endeudamiento del Activo del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 30. Comparación del Apalancamiento del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 35, los índices de **Endeudamiento del Activo** a nivel de competencia y de la Industria son bajas, y aunque el de la Empresa X también maneja cocientes bajos, comparando con los otros dos aún existe un proceso de mejora, sin embargo, no son resultados alarmantes.

Por el contrario, en el **Endeudamiento Patrimonial** la Empresa X tiene una relación de dependencia alta con los acreedores y propietarios y es alarmante si se compara con Las Palmeras que muestra un comportamiento de independencia muy alta y comparando con la Industria que, aunque sea generalizado se tiende a tener un balance en la relación con los acreedores y propietarios, situación que no sucede con la Empresa X.

Los índices del **Endeudamiento del Activo Fijo** tanto de la empresa como de la competencia y de la Industria superan a 1, es decir, que se entiende como que tienen la capacidad de financiar la totalidad de los Activos Fijos con el Patrimonio, sin embargo, los resultados de la Empresa X si se encuentra en una posición de inferioridad frente a Las Palmeras y a la Industria.

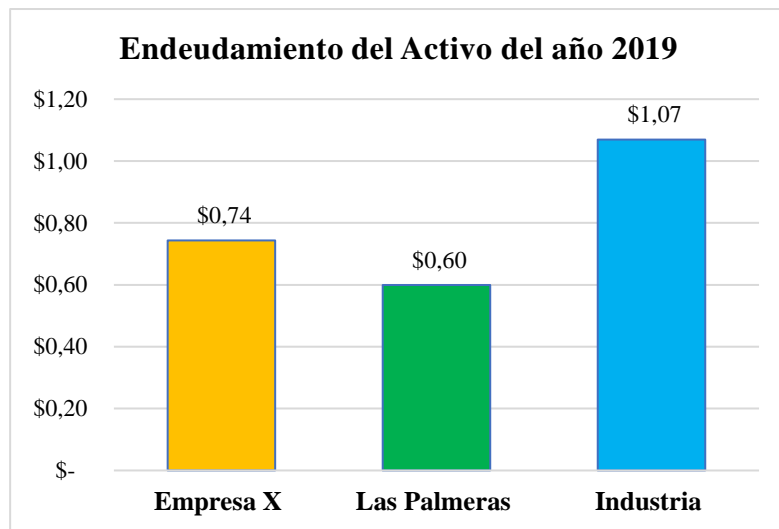
Por último, los índices del **Apalancamiento** en la Empresa X (US\$ 4,69) son alarmantes comparando con las cifras de la competencia (US\$ 1,49) y de la Industria (US\$ 2,50). No solo muestra que tiene un fuerte apalancamiento, sino que además refleja los problemas de solvencia que está teniendo la empresa y que está afectando a su operación.

Tabla 36. Cuadro Comparativo de los Indicadores de Solvencia de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del año 2019

Indicador	Ratios	Empresa X	Las Palmeras	Industria
Razones de Endeudamiento y Solvencia	Endeudamiento del Activo	\$ 0.74	\$ 0.60	\$ 1.07
	Endeudamiento Patrimonial	\$ 2.90	\$ 1.50	\$ 0.51
	Endeudamiento del Activo Fijo	\$ 2.06	\$ 1.90	\$ 0.03
	Apalancamiento	\$ 3.90	\$ 2.50	\$ 1.51

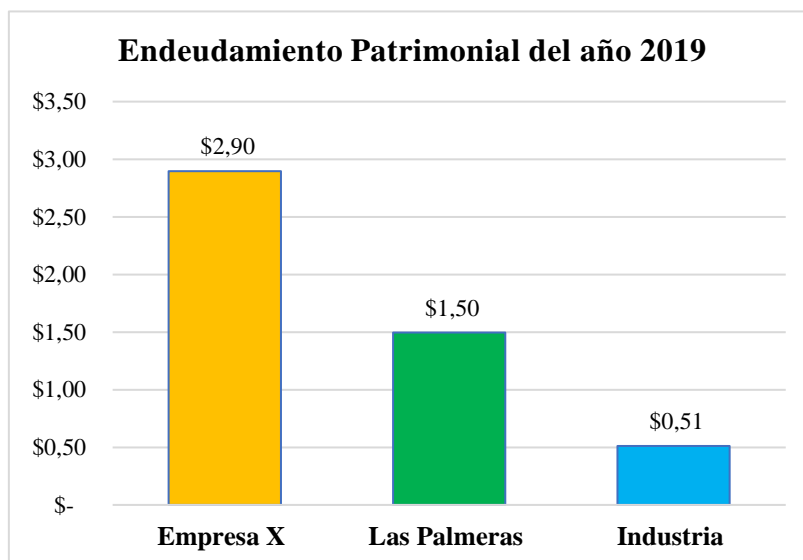
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 31. Comparación del Endeudamiento del Activo del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



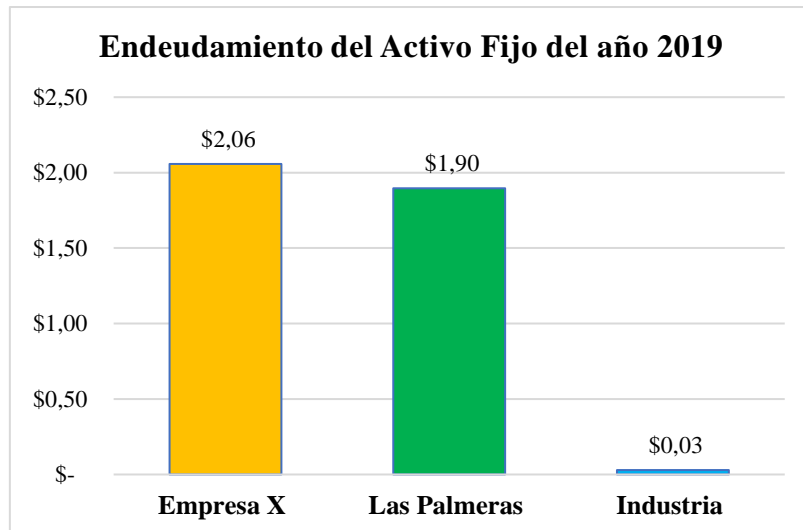
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 32. Comparación del Endeudamiento Patrimonial del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



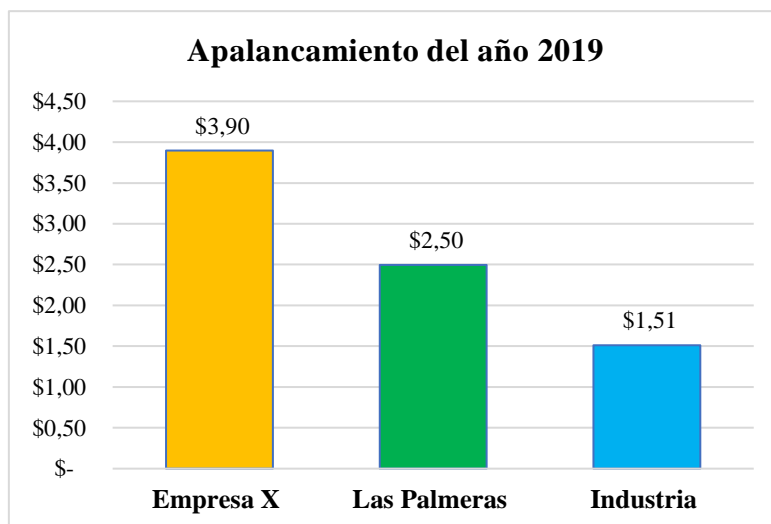
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 33. Comparación del Endeudamiento del Activo Fijo del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 34. Comparación del Apalancamiento del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



Fuente: Elaboración propia.

La situación financiera para el año 2019 tiene un cambio significativo, esto debido a que Las Palmeras tuvo un rendimiento bajo, sin embargo, a pesar de existir fluctuaciones en los índices de los cuatro Indicadores aún mantiene un mejor rendimiento que la Empresa X.

Por otra parte, en la industria se mostró una tendencia de disminución en los índices poniendo en cuestionamiento la gestión de ambas empresas.

Tabla 37. Cuadro Comparativo de los Ingresos, Costos de Venta y Utilidad Bruta de La Empresa X vs. Las Palmeras del año 2018

Cuentas	Empresa X	A.V	Las Palmeras	A.V	Variación %
Ingresos por Actividades Ordinarias	\$ 2,537,385.89		\$ 3,238,780.29		
Total Ingresos	\$2,537,385.89	100.00%	\$3,238,780.29	100.00%	27.64%
Costo de Compras Netas	\$ 1,307,860.88	51.54%	\$ 1,625,372.14	50.18%	24.28%
de Inventario Inicial	\$ -	0.00%	\$ 89,120.60	2.75%	
Ventas Inventario Final	\$ 21,649.29	0.85%	\$ 98,365.45	3.04%	354.36%
Total Costos	\$1,286,211.59	50.69%	\$1,616,127.29	49.90%	25.65%
UTILIDAD BRUTA	\$1,251,174.30	49.31%	\$1,622,653.00	50.10%	29.69%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021)

La empresa X para el año 2018 generó por concepto de Ventas un total de US\$ 2'537.385,89 y Las Palmeras para el mismo año un total de US\$ 3'238.780,29 y aunque éste es mayor por un 27,64% que la empresa en estudio, es importante considerar que las Ventas alcanzadas por la Empresa X son generadas por 3 locales y el de la competencia, Las Palmeras, por 11 locales. A pesar de estas diferencias, se puede evidenciar un comportamiento similar en destinar más del 50% de los Ingresos en Compras Netas, esto puede ser debido a que ambas empresas cuentan con su propia planta y las compras se deben realizar en este lugar.

Tabla 38. Cuadro Comparativo de los Ingresos, Costos de Venta y Utilidad Bruta de La Empresa X vs. Las Palmeras del año 2019

Cuentas	Empresa X	A.V	Las Palmeras	A.V	Variación %
Ingresos por Actividades Ordinarias	\$ 2,480,235.14		\$ 3,188,040.64		
Total Ingresos	\$2,480,235.14	100.00%	\$3,188,040.64	100.00%	28.54%
Costo de Compras Netas	\$ 1,323,201.71	53.35%	\$ 1,132,310.93	35.52%	-14.43%
de Inventario Inicial	\$ 21,649.29	0.87%	\$ 98,365.45	3.09%	354.36%
Ventas Inventario Final	\$ 22,470.74	0.91%	\$ 43,620.22	1.37%	94.12%
Total Costos	\$1,322,380.26	53.32%	\$1,187,056.16	37.23%	-10.23%
UTILIDAD BRUTA	\$1,157,854.88	46.68%	\$2,000,984.48	62.77%	72.82%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021)

Para el año 2019 de igual manera Las Palmeras superó en Ingresos a la Empresa X por una diferencia del 28,54% y a pesar de que la empresa en estudio obtuvo menores ventas, éste mantuvo una cantidad similar en Compras, de esta manera la competencia demostró una mejora en la gestión de sus Compras ya que estas representaron solamente el 35,52% y teniendo un crecimiento del 72,82% en Utilidad Bruta a comparación de la Empresa X.

Tabla 39. Cuadro Comparativo de los Gastos y la Utilidad Operativa de la Empresa X vs. Las Palmeras del año 2018

Cuentas	Empresa X	A.V	Las Palmeras	A.V	Variación %
Total Gastos	\$1,117,634.45	44.05%	\$1,589,641.16	49.08%	42.23%
Beneficios a Empleados y Honorarios	\$ 566,268.43	22.32%	\$ 667,512.69	14.09%	17.88%
Gastos por Depreciaciones	\$ 3,530.11	0.14%	\$ 23,199.86	0.72%	557.20%
Promoción y Publicidad	\$ 19,699.02	0.78%	\$ 37,217.57	1.15%	88.93%
Transporte	\$ 5,178.39	0.20%	\$ -	0.00%	-100.00%
Consumo de Combustibles	\$ 26,604.00	1.05%	\$ 5,024.41	0.16%	-81.11%
Gastos de Viaje	\$ -		\$ -	0.00%	0.00%
Arrendamientos Operativos	\$ 79,237.60	3.12%	\$ 524,958.32	16.21%	562.51%
Otros Gastos					
Suministros, Herramientas	\$ 7,478.86	0.29%	\$ 63,333.64	1.96%	746.84%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 72,211.68	2.85%	\$ 32,971.90	1.02%	-54.34%
Seguros y Reaseguros	\$ 11,176.08	0.44%	\$ 20,511.06	0.63%	83.53%
Impuestos, Contribuciones	\$ 21,980.18	0.87%	\$ 1,315.21	0.04%	-94.02%
Operaciones de Regalías	\$ 36,613.13	1.44%	\$ -		-100.00%
Servicios Públicos	\$ 28,820.71	1.14%	\$ 86,561.52	2.67%	200.34%
Otros	\$ 238,836.26	9.41%	\$ 53,574.49	1.65%	-77.57%
Gastos Financieros y No Operacionales			\$ 73,460.49	2.27%	0.00%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 133,539.85	5.26%	\$ 33,011.84	1.02%	-75.28%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021)

Las Palmeras para el año 2018 obtuvo en Gastos un 42,23% más que la Empresa X. Los Gastos por Beneficios a Empleados y Honorarios fueron igual de representativos para ambas empresas, sin embargo, para la competencia los Arrendamientos Operativos también es un gasto importante ya que se destinó de las Ventas el 16,21% y que a comparación de la empresa en estudio esta fue solo del 3,12%. La Promoción y Publicidad, se mantiene como un gasto secundario en ambas cadenas.

La Utilidad Operacional, si bien en ambas son bajas, Las Palmeras para el año 2018 obtuvo US\$ 3011.84, es decir, solo el 1,02% y la Empresa X por su parte consiguió US\$ 133.539,85 siendo este el 5,26%.

Tabla 40. Cuadro Comparativo de los Gastos y la Utilidad Operativa de la Empresa X vs. Las Palmeras del año 2019

Cuentas	Empresa X	A.V	Las Palmeras	A.V	Variación %
Total Gastos	\$1,121,881.10	45.23%	\$1,858,812.12	58.31%	65.69%
Beneficios a Empleados y Honorarios	\$ 577,362.54	23.28%	\$ 701,496.59	22.00%	21.50%
Gastos por Depreciaciones	\$ 5,467.28	0.22%	\$ 30,206.71	0.95%	452.50%
Promoción y Publicidad	\$ 15,623.96	0.63%	\$ 31,443.56	0.99%	101.25%
Transporte	\$ 8,764.00	0.35%	\$ 95.24	0.00%	-98.91%
Consumo de Combustibles	\$ 27,396.00	1.10%	\$ 3,358.43	0.11%	-87.74%
Gastos de Viaje			\$ 108.04	0.00%	
Arrendamientos Operativos	\$ 86,204.80	3.48%	\$ 448,704.37	14.07%	4451.78%
Otros Gastos					
Suministros, Herramientas	\$ 9,857.77	0.40%	\$ 272,839.19	8.56%	309.37%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 66,648.43	2.69%	\$ 27,951.51	0.88%	239.02%
Seguros y Reaseguros	\$ 8,244.90	0.33%	\$ 8,831.47	0.28%	10.42%
Impuestos, Contribuciones	\$ 7,997.85	0.32%	\$ 8,108.15	0.25%	-89.07%
Operaciones de Regalías	\$ 74,174.50	2.99%	\$ -	0.00%	
Servicios Públicos	\$ 27,305.29	1.10%	\$ 52,862.62	1.66%	93.60%
Otros	\$ 206,833.78	8.34%	\$ 189,595.51	5.95%	-8.33%
Gastos Financieros y No Operacionales			\$ 83,210.73	2.61%	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 35,973.78	1.45%	\$ 142,172.36	4.46%	295.21%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021)

En el año 2019 los Gastos de Las Palmeras siguieron siendo superiores a los de la Empresa X con una diferencia del 65,69%. Se evidencia un incremento en Gastos por Beneficios Empleados y Honorarios de casi 8 puntos en la competencia con respecto al año anterior. Arrendamientos Operativos tomaron más protagonismo y siguió siendo un gasto importante para Las Palmeras incrementando en un 4451,78%. Para este año también hay incrementos relevantes en otras cuentas como por ejemplo Gastos por Depreciaciones, Suministros y Herramientas y Mantenimiento y Reparaciones. Promoción y Publicidad continuó siendo una cuenta secundaria para ese año.

Sin embargo, los resultados de la Utilidad Operacional cambian a favor de la competencia, esto debido a que para este año tuvieron una mejor gestión en las Compras Netas y permitió que tuviesen de resultado US\$ 142.172,36; 295,21% más que la empresa en estudio.

Tabla 41. Cuadro Comparativo de la Participación de Trabajadores, Impuesto a la Renta y Utilidad Neta de la Empresa X vs. Las Palmeras del año 2018

Cuentas	Empresa X	A.V	Las Palmeras	A.V	Variación %
Utilidad Antes de Participación de T.	\$ 133,539.85	5.26%	\$ 33,011.84	1.02%	-75.28%
Participación de Trabajadores	\$ 20,030.98	0.79%	\$ 4,951.78	0.15%	-75.28%
Utilidad Antes de Impuesto a Renta	\$ 113,508.87	4.47%	\$ 28,060.06	0.87%	-75.28%
Gastos no deducibles locales	\$ 3,418.08	0.13%	\$ 1,752.58	0.05%	-48.73%
Utilidad gravable	\$ 116,926.95	4.61%	\$ 29,812.64	0.92%	-74.50%
Total impuesto causado	\$ 29,231.74	1.15%	\$ 7,453.16	0.23%	-74.50%
Ganancias y Pérdidas Acumuladas	\$ 27,273.71	1.07%	\$ 35,928.22	1.11%	31.73%
UTILIDAD NETA	\$ 84,277.13	3.32%	\$ 20,606.90	0.64%	-75.55%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021)

Como se puede observar en la tabla 41, en el 2018 La Empresa X tuvo una mayor Participación para los Trabajadores, habiendo una diferencia del 75,28%, es decir dio a sus trabajadores una cantidad de US\$ 20.030,98. Para el pago de Impuesto a la Renta, la empresa en estudio aportó 74,50% más que Las Palmeras.

La Utilidad Neta de La Empresa X fue superior a la de la competencia, la empresa en estudio tuvo como resultado del ejercicio US\$ 84.277,13 y Las Palmeras US\$ 20.606,90 habiendo una diferencia del 75,55%.

Tabla 42. Cuadro Comparativo de la Participación de Trabajadores, Impuesto a la Renta y Utilidad Neta de la Empresa X vs. Las Palmeras del año 2019

Cuentas	Empresa X	A.V	Las Palmeras	A.V	Variación %
Utilidad Antes de Participación de T.	\$ 35,973.78	1.45%	\$ 142,172.36	4.46%	295.21%
Participación de Trabajadores	\$ 5,396.07	0.22%	\$ 21,325.85	0.67%	295.21%
Utilidad Antes de Impuesto a Renta	\$ 30,577.71	1.23%	\$ 120,846.51	3.79%	295.21%
Gastos no deducibles locales	2961.89	0.12%	\$ -	0.00%	-100.00%
Utilidad gravable	\$ 33,539.60	1.35%	\$ 120,846.51	3.79%	260.31%
Total impuesto causado	\$ 8,384.90	0.34%	\$ 30,211.63	0.95%	260.31%
Ganancias y Pérdidas Acumuladas	\$ 29,047.85	1.17%	\$ 37,884.68	1.19%	30.42%
UTILIDAD NETA	\$ 22,192.81	0.89%	\$ 90,634.88	2.84%	308.40%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Compañías, 2021)

El escenario para el año 2019 es favorable para la competencia. En primer lugar, tuvo mayor Participación para los trabajadores habiendo una diferencia del 295.21%, La Empresa X dio a sus trabajadores una cantidad de US\$ 5.396,07 y Las Palmeras US\$ 21.325,85.

El aporte al Impuesto a la Renta fue mayor por parte de Las Palmeras, éste destino de sus ventas el 0,95% y la empresa en estudio el 0,34%.

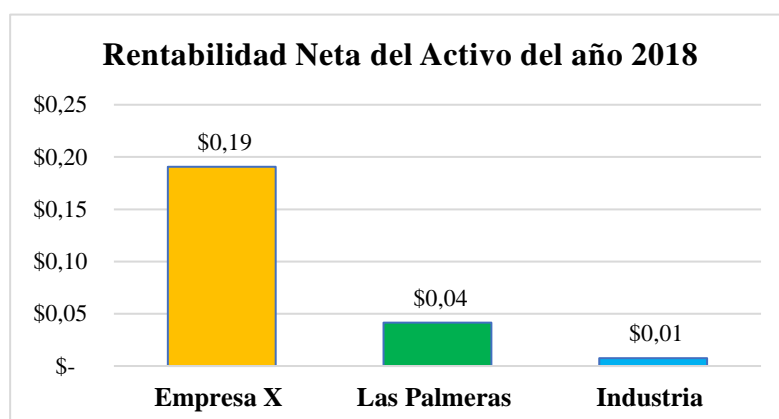
De igual manera, la Utilidad Neta de Las Palmeras fue superior, aunque son cifras bajas que deberían alarmar a la administración de la empresa, éste alcanzó los US\$ 90.634,88 y La Empresa X US\$ 22.192,81 habiendo una diferencia del 308,40%.

Tabla 43. Cuadro Comparativo de los Indicadores de Rentabilidad de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del 2018

Indicador	Ratios	Empresa X	Las Palmeras	Industria
Razones de Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	\$ 0.19	\$ 0.04	\$ 0.01
	Margen Bruto	\$ 0.49	\$ 0.50	\$ 0.56
	Margen Operacional	\$ 0.05	\$ 0.01	\$ 0.02
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	\$ 1.42	\$ 0.10	\$ 0.25

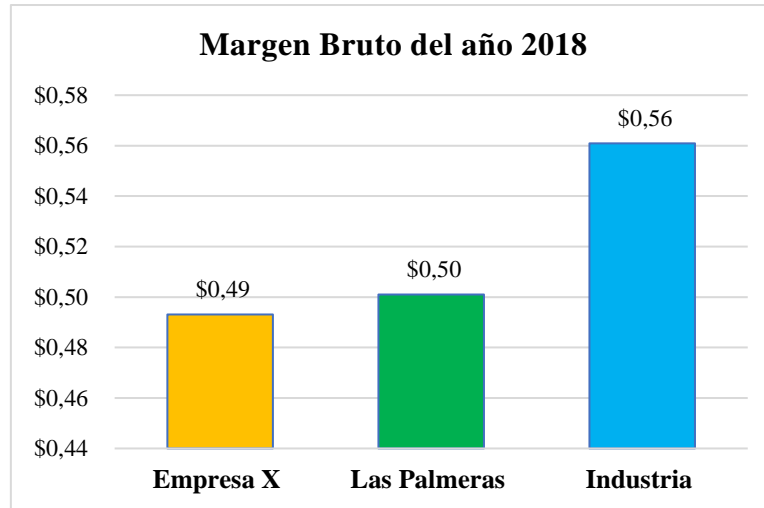
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 35. Comparación de la Rentabilidad Neta del Activo (Dupont) del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



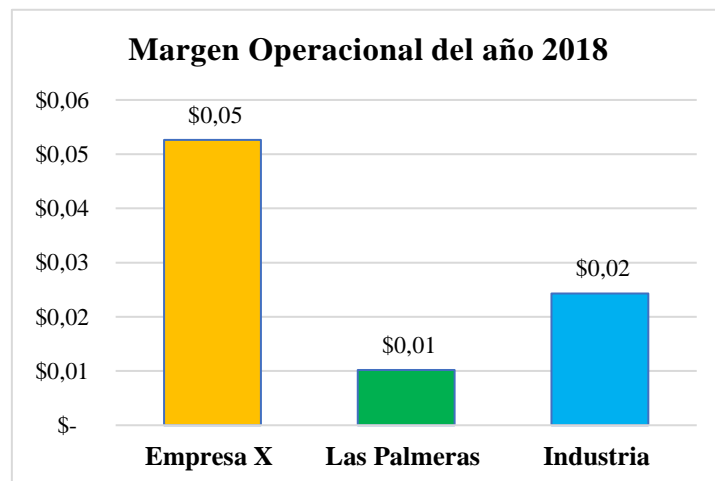
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 36. Comparación del Margen Bruto del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 37. Comparación del Margen Operacional del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 38. Comparación de la Rentabilidad Operacional del Patrimonio del año 2018 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



Fuente: Elaboración propia.

La Empresa para el año 2018 en el Indicador **Dupont** y a comparación de su competencia y de la Industria, tuvo una gran colaboración por parte de los Activos para generar rentabilidad a través de sus ventas. La empresa en estudio obtuvo diecinueve centavos, su competencia cuatro centavos y la Industria apenas un centavo.

Con respecto al **Margen Bruto**, a pesar de que tanto la Industria y la competencia manejan cocientes similares, no significa que sean las óptimas para la correcta gestión. La empresa X tuvo cuarenta y nueve centavos, la competencia cincuenta centavos y la Industria cincuenta y seis centavos teniendo por cada dólar de venta, costos de 0,51, 050, 0,46 centavos respectivamente.

El **Margen Operacional** a pesar de haber calificado como un escenario totalmente negativo para la Empresa X, si se compara con la competencia y con la Industria se puede observar cocientes de menos de un centavo y dos centavos respectivamente, mostrando así que existen patrones inherentes a la Industria con respecto a la inadecuada gestión de los Costos y Gastos.

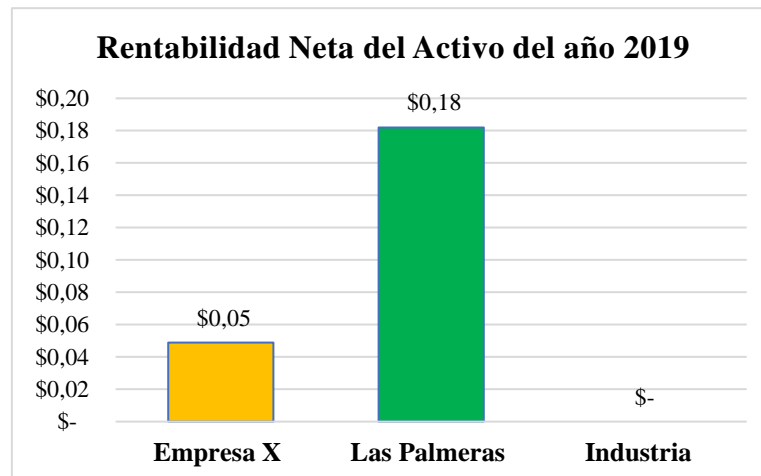
Por último, La **Rentabilidad Operacional del Patrimonio** se puede determinar que para el año 2018 el capital de los accionistas de la Empresa X tuvo mayor colaboración para generar rentabilidad a comparación de la competencia y de la Industria.

Tabla 44. Cuadro Comparativo de los Indicadores de Rentabilidad de la Empresa X, de Las Palmeras y de la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida del 2019

Indicador	Ratios	Empresa X	Las Palmeras	Industria
	Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	\$ 0.05	\$ 0.18	\$ -
Razones de Rentabilidad	Margen Bruto	\$ 0.47	\$ 0.63	\$ 0.55
	Margen Operacional	\$ 0.01	\$ 0.04	\$ 0.01
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	\$ 0.31	\$ 0.71	\$ 0.10

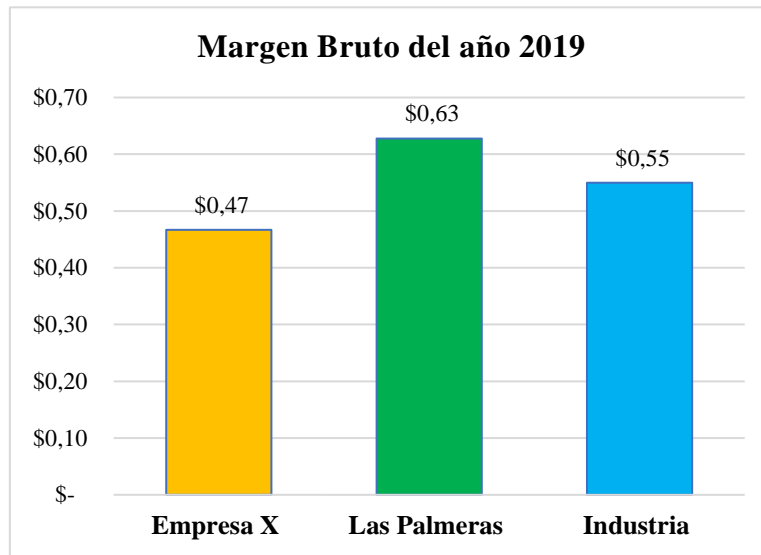
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 39. Comparación de la Rentabilidad Neta del Activo (Dupont) del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



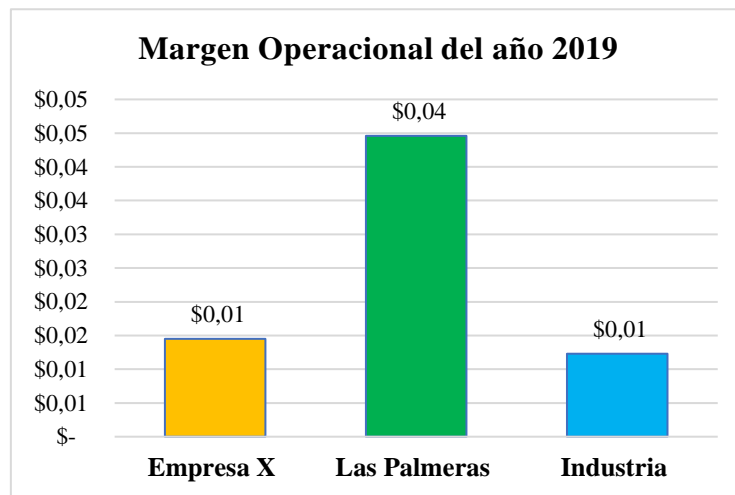
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 40. Comparación del Margen Bruto del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



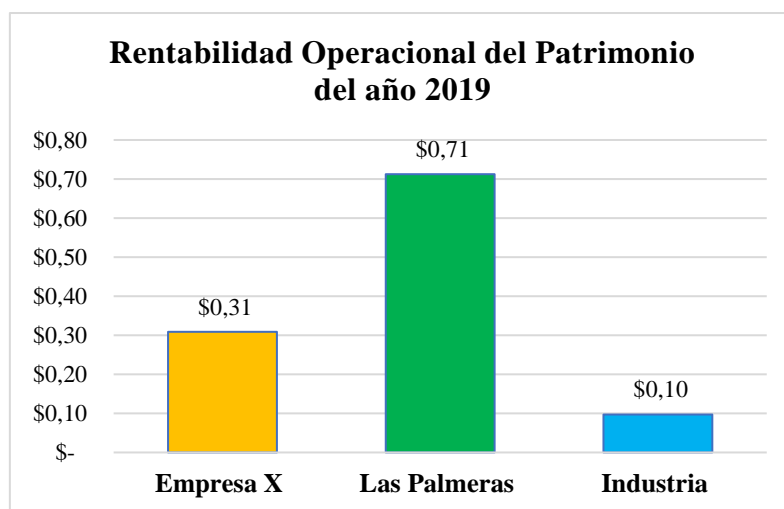
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 41. Comparación del Margen Operacional del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 42. Comparación de la Rentabilidad Operacional del Patrimonio del año 2019 entre la Empresa X, Las Palmeras y la Industria



Fuente: Elaboración propia.

Para el año 2019 se puede observar que en los cuatro Indicadores hay una mejora por parte de la competencia directa, Las Palmeras. En el análisis **Dupont** hubo una colaboración de dieciocho centavos por parte de los Activos, un resultado alto a comparación de la Empresa X que fue de cinco centavos y de la Industria que fue de cero centavos.

De igual manera en el **Margen Bruto**, Las Palmeras obtuvo US\$ 0,63 centavos por cada dólar de venta, bajando sus Costos de Venta a US\$ 0,37 centavos y mostrando una mejora en su gestión de Costos y Gastos a comparación de La Empresa X y la Industria que alcanzó los 0,47 centavos y 0,55 centavos respectivamente.

El **Margen Operacional** mantuvo datos alarmantes como en el año anterior. La Empresa X apenas logró el 0,01 centavo de Margen por cada dólar de venta, Las Palmeras 0,04 centavos y la Industria 0,01 centavos, mostrando nuevamente la ineficiente gestión de Costos y Gastos.

Por último, La **Rentabilidad Operacional del Patrimonio** para el año 2019 resultó ser más atractiva para Las Palmeras, esto debido a que su capital por parte de accionistas colaboró con 0,71 centavos para generar rentabilidad que a comparación de la empresa en estudio y de la Industria, éstas apenas alcanzaron los 0,31 centavos y 0,10 centavos respectivamente.

Tabla 45. Cuadro Comparativo del aporte al Impuesto a la Renta de La Empresa X vs. Los Competidores más importantes en el período del 2012 al 2019.

Años	Impuesto a la Renta Causado				Total
	Empresa X	Las Palmeras	Ecuaviche	Manabiche	
2012	\$ 30,491.42	\$ 10,500.90	\$ 3,896.89	\$ 1.50	
2013	\$ 39,632.68	\$ 11,966.28	\$ 5,967.55	\$ -	
2014	\$ 31,035.48	\$ 9,791.67	\$ 19,504.33	\$ -	
2015	\$ 11,180.47	\$ -	\$ 8,574.33	\$ -	
2016	\$ 9,709.03	\$ 1,946.05	\$ 45,455.27	\$ -	
2017	\$ 26,438.21	\$ 13,437.15	\$ 46,772.38	\$ -	
2018	\$ 29,231.74	\$ 6,703.57	\$ 41,320.34	\$ 16.56	
2019	\$ 8,834.90	\$ 37,711.63	\$ 7,290.27	\$ 10,730.06	
Total	\$186,553.93 39.85%	\$92,057.25 19.66%	\$178,781.36 38.19%	\$10,748.12 2.30%	\$468,140.66

Fuente: Elaboración propia a partir de (SRI, 2021)

Durante los años 2012 al 2019 entre estas 5 empresas han declarado por Impuesto a la Renta un total de US\$ 468.140,66. La Empresa X ha declarado desde el año 2012 hasta el 2019 un total de US\$ 186553,93, con una participación del 39,85% siendo ésta la empresa con mayor recaudación y seguida por la empresa Ecuaviche que durante el mismo periodo declaró US\$ 178.781,36 habiendo una diferencia de apenas del 4% y representando el 38,19%. La empresa Ecuaviche durante los años 2016, 2017 y 2018 fue la empresa que declaró por encima de los US\$ 40.000 y que, a comparación de los otros restaurantes, fue la única en declarar esa cantidad desde el año 2012 y por tres años consecutivos manteniendo una racha inalcanzable para su competencia. Por otra parte, la competencia directa, Las Palmeras ocupa el tercer lugar con un total de US\$ 92.05725, es decir, el 19,66% y seguida por Manabiche con US\$ 10.748,12 (2.30%).

Como se puede apreciar en la gráfica, la tendencia para el año 2019 tanto de La Empresa X, como de Ecuaviche estuvo en descenso y para Las Palmeras y Manabiche se mantuvo una tendencia en crecimiento, aunque para la competencia directa fue mucho más marcado.

A través del análisis comparativo se puede concluir que la Industria, es una Industria golpeada y que en promedio mantienen índices por debajo de lo que se puede dominar un excelente desempeño financiero, sin embargo, como es en el caso de Las Palmeras, es posible diferenciarse gracias a buena gestión y así lograr tener una salud financiera adecuada para que la empresa pueda perdurar en el tiempo.

CAPÍTULO VI

6. Diseño de estrategias para la empresa en estudio

6.1. Estrategias financieras

En base a lo analizado en los capítulos anteriores se plantea las siguientes estrategias para que la empresa en estudio genere más competitividad, aumente la Rentabilidad y la Liquidez y mejore su servicio al cliente.

Al analizar los Indicadores de Liquidez se pudo concluir que la empresa si está atravesando por problemas de Liquidez y por ende tiene problemas para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El Balance General nos permitió tener un panorama mejor acerca de dónde se debe mejorar y plantear estrategias para mitigar los problemas de Liquidez por los que se está atravesando:

- **Redefinir las políticas de cobro y pago.** En los años 2018 y 2019 la cuenta de Cuentas y Documentos por cobrar representó 66.81% y 71.43% respectivamente de los años mencionados y no solo tiene un gran peso en los Activos Corrientes, además está ocasionando problemas de Liquidez ya que estas son ventas al crédito y vender no es lo mismo que tener dinero en caja. Los Indicadores de Gestión tanto de Periodo Medio de Cobranza y Período Medio de Pago nos brindó una perspectiva más amplia acerca de la mala gestión de las políticas de cobranza y pago. Para el año 2018 el Período medio de cobro fue de 29.24 días y de Pago 26.99 días y en el año 2019 de cobranza fue de 33.76 días y de Pago fue de 30.61 días, es decir, que el pago de las obligaciones que tiene la empresa se dio días antes de cobrar sus cuentas corrientes.
- **Reestructurar los Pasivos.** La empresa en estudio acumula todas sus obligaciones a corto plazo, es decir, a menos de un año para que la empresa pueda efectuar sus pagos. Es importante saber distribuir las obligaciones para corto plazo, pero también a largo plazo en los Pasivos No Corrientes para tener unas finanzas saludables.

La gestión de los inventarios es una de las actividades más importantes dentro de la cadena de logística y suministro y que no administrarlo de la manera correcta podría generar desabastecimiento que ocasiona ventas perdidas, que reducen la facturación de la empresa y a su vez si existe un exceso de stock es fuente de costes operativos que limitan la Liquidez de la empresa y también pueden derivar, (teniendo en consideración el giro del negocio y el tipo de producto que maneja), en pérdidas por daños, caducidad o hurto. La empresa ha generado en cada local una gran cantidad de información no solo de clientes, sino de la demanda diaria y rotación de los productos por lo que su gestión debería ser inteligente, eficiente y eficaz, pero no lo es porque la mayoría de los controles son aún manuales y el personal encargado no da buen uso a los datos o no saben interpretarlos.

La cuenta de Inventarios en el año 2018 y 2019 representaron aproximadamente el 7% de los Activos Corrientes y una mejora en la composición del inventario va a tener un fuerte impacto económico que afectará directamente a la Rentabilidad de la empresa. Mediante el planteamiento de las estrategias se logrará, por un lado, ajusta el costo de compras a las necesidades reales, reducir las ventas perdidas y reducir costes financieros y almacenaje.

- **Establecer el nivel óptimo de inventario.** La empresa tiene años de trayectoria por lo tanto tiene una amplia base de datos así que, para establecer el nivel óptimo de inventario, en este caso semanal para cada local, es basarse en datos históricos de ventas y la demanda de los clientes. Esto permitirá conocer la cantidad de stock necesaria para no tener excesos, pero tampoco tener insuficiencias que impidan responder a la demanda de los clientes. Se estima que el 80% de la demanda es generada por el 20% de los productos, por lo que aplicar el Método ABC sería ideal para identificar aquellos productos con más alta rotación y los que no para tener un adecuado control y una excelente gestión al realizar compras.
- **ERP.** Invertir en sistemas para automatizar procesos es algo esencial que debería hacer la empresa para que incluso sea de mayor facilidad el manejo e interpretación por parte del personal a cargo. El ERP (Enterprise Resource Planning) o su traducción al español, Sistema de Planificación de Recursos Empresariales, es un programa que integra 7 módulos de la empresa, estos son: recursos humanos, inventarios, compras, ventas, financiero y contable,

gestión de relación con los clientes (CRM), producción y gestión de la cadena de suministros (SCM). Las ventajas que brinda un ERP es la automatización de procesos, disponibilidad de información de la empresa en una misma plataforma, integración de procesos, ahorro de tiempo y costes. Además, ofrece un conocimiento detallado y actualizado del estado de la empresa que ayudará en la toma de decisiones, mejorar procesos internos y conseguir una mayor ventaja competitiva. En este caso para los inventarios, el ERP permite realizar un seguimiento de las existencias, conocer los productos con mayor demanda y como se integran con el módulo de compras permite realizar compras de manera inteligente.

Por otra parte, dentro del análisis del Estado de Resultados se pudo determinar que existe un problema en la gestión de costos y gastos. Los Ingresos durante el año 2018 fue de más de US\$ 2.5 millones, sin embargo, el 51.54% de los Ingresos se destinaron para Compras Netas dejando así un saldo para la Utilidad Bruta de aproximadamente de US\$ 1.2 millones, es decir, el 49.31% con respecto a las ganancias.

Para el año 2019 el total de Ingresos disminuye un 2.25% alcanzo un total de US\$ 2.4 millones, y aunque se reducen los Ingresos hay un incremento del 1.17% en las compras netas manteniendo el mismo patrón de destinar más de la mitad de los Ingresos a las Compras Netas. Para este año la Utilidad Bruta fue de US\$ 1.15 millones

Además, el indicador de Margen Bruto también nos da una pauta de la gestión ineficiente. En el año 2018 de un dólar de venta, US\$ 0.51 son de costo de venta y en el año 2019 fue de US\$ 0.53.

Al implementar las estrategias para mejorar la administración de inventarios, ya se tendría un mejor criterio para realizar las compras, sin embargo, no es suficiente para optimizar los costos de compras, por lo tanto, se plantea las siguientes estrategias:

- **Sin intermediarios.** La empresa en estudio tiene como su mayor proveedor el centro de acopio que pertenece al dueño de la empresa y las compras que se realiza a este proveedor representa al menos un 90%, el problema radica que la bodega no forma parte de la empresa, sino que funciona como una entidad independiente que brinda sus productos y servicios a todos los locales del país. Bajo este contexto, la bodega sería un intermediario y por lo tanto

la razón por la cual los precios de los productos que venden a los locales son elevados ya que ellos también deben tener un margen de ganancia. El escenario sería diferente si la bodega fuese parte de la empresa ya que los productos se obtuvieran al precio del primer proveedor.

- **ERP.** El módulo de compras del ERP se encargaría de todos los procesos de abastecimiento y gestionaría la relación con los proveedores que incluiría presupuesto, órdenes de compra, seguimiento de productos adquiridos, actualización de existencias, informes y análisis. El módulo de compras se integra con el módulo de inventario y de producción. (SPnet, 2019)

Por otro lado, los gastos también tienen un fuerte impacto negativo en la Rentabilidad de la empresa.

Los Gastos de la empresa para el año 2018 fueron de US\$ 1,117,634. 45, es decir, que representó el 44.05% de las Ventas. Para el año 2019 éste incremento a US\$ 1.121.881,10 que representó porcentualmente el 45.23% de las Ventas.

Los Gastos más significados para esta empresa y con mayor peso en ambos años fueron los Gastos por Beneficios a Empleados y Honorarios, estos comprenden sueldos, remuneraciones, beneficios sociales, indemnizaciones y aportes a la seguridad social. Para el año 2018 esta cuenta alcanzó una cifra de US\$ 566.268,43 y para el año 2019 US\$ 577.362,54 teniendo una representación del 22.32% y 23.28% respectivamente.

En el año 2018 la Utilidad Operativa representó el 5.6%, pero para el siguiente año tuvo un decrecimiento y alcanzó el 1.45%.

El Indicador de Margen Operacional nos demuestra que los esfuerzos realizados para generar esa cantidad de ventas no sirvieron de nada debido a que apenas alcanzaron los cinco centavos en el 2018 de Margen Operacional, es decir, noventa y cinco centavos se fueron entre costos y gastos y para el año 2019 fue de apenas un centavo el Margen Operacional, por lo tanto, da una pauta nuevamente que la gestión de Costos y Gastos es muy ineficiente.

Para poder optimizar los Gastos lo primero que se piensa es hacer un recorte en el personal, sin embargo, no siempre no es la mejor solución y menos aun teniendo en cuenta el giro del negocio de la empresa y que el capital humano es sumamente importante para el desarrollo de las actividades y para agregar valor en su servicio, además, lo idóneo es hacer

más gastando menos, es decir teniendo la eficiencia y la eficacia como pilares fundamentales. Por lo tanto, se plantea las siguientes estrategias:

- **Mejorar la productividad de los empleados.** Es importante analizar si el personal con el que se cuenta está siendo productivo o si se está necesitando de más personal de lo que realmente es para cumplir con las actividades de la empresa. De ser el caso, en primer lugar, hay que analizar los motivos por los cuales el personal no está siendo productivo, puede ser por cuestiones de motivación, recompensas, no se está contratando al personal idóneo o falta de formación, éste último es una importante inversión que la empresa debería hacer, ya que un personal más formado será más productivo a mediano o largo plazo y se traducirá en ahorro de costos para la empresa. Por ejemplo, al formar continuamente al personal, éstos aprenderán a ser multifuncionales y no solo mejorará la calidad y atención al cliente, sino también a sustituir personal cuando sea necesario sin incrementar los gastos.
- **Apoyarse en herramientas.** Existe una infinidad de herramientas que nos permitirá dar soluciones más efectivas para optimizar gastos. Por ejemplo, la Planeación y Programación de las Operaciones permitirá equilibrar la demanda con el personal que se necesite y tener claro cuáles serían los costos para satisfacer la demanda. Hay diagramas como el Diagrama de Gantt, el Diagrama de Procesos y de Flujo que nos ayudará a comprender y mejorar los procesos. Estos diagramas permitirán aumentar la productividad, detectar los cuellos de botella, tener un estudio de tiempos, etc. Una vez que realmente se comprenda el proceso, se puede mejorar.
- **Administración de la Calidad Total (TQM).** Permitirá a la organización alcanzar altos niveles de desempeño de procesos y calidad en base a tres principios: satisfacción del cliente, participación de empleados y mejora continua del desempeño.
- **Comprensión de los gastos.** Si bien los gastos por personal representan aproximadamente el 22% del 44% de los Gastos, el resto de las cuentas también son importantes ya que entre ellas suman la otra mitad. Por lo que elaborar un presupuesto de gastos y una “auditoría” sería de vital importancia, con esto se busca tener una referencia para evaluar las acciones

y analizar resultados, encontrar el origen, la funcionalidad de los gastos. Además, asignar responsables y hacer evaluaciones constantes también es importante para conocer los movimientos de la empresa, en qué se está gastando, donde se puede optimizar, tener una radiografía de los gastos y el porqué de estos.

- **Crear una cultura de conciencia de ahorro.** Porque no solo se necesita de un personal eficiente, sino también eficaz. Es fundamental educar al personal también en términos de ahorro. Aprender a reciclar, a usar lo necesario, a reducir gastos generales y de oficina, ahorrar en papel, teléfono, agua, luz, etc. La concientización debe ser parte de la cultura organizacional y así estén mentalizados en encontrar oportunidades de reducción de costos.

6.2. Estrategias para mejorar el servicio al cliente

Considerando el giro de negocio de la empresa, el servicio al cliente es un pilar fundamental que debe alcanzar obligatoriamente la excelencia. El autor Tschohl señala que el servicio al cliente debe ser considerado como una estrategia de marketing para generar ventas y posicionamiento en el mercado (Tschohl, 2008), por lo cual plantear estrategias para mejorar y hacer memorable la experiencia en cada touchpoint es de suma importancia para tener un impacto en los ingresos y, por ende, en la Rentabilidad.

Sin embargo, mejorar el servicio al cliente también significa reconstruir los procesos desde adentro de la organización porque si no se cuenta con un equipo apasionado, motivado y alineado a la cultura organizacional no servirá de nada los esfuerzos realizados. Gabriel Vallejo y Fernando Sánchez mencionan que “Una empresa no puede ser linda y eficiente solo para sus clientes externos, no puede limpiar solo lo que permanece a la vista y no puede afirmar que se interesa por los deseos de sus clientes cuando ni siquiera conoce las aspiraciones de sus empleados” (Vallejo & Sánchez, 2017)

Agregan, además, que el servicio va más allá de cómo sea entrenado el personal, el servicio es “lo que siente el cliente cuando entra en contacto con nosotros”. Por lo que el servicio es una percepción que nace del cliente y que además es intuitivo, en esta obra mencionan que la respuesta debe ser automática por parte de la empresa, como si fuesen un todo, más allá de los guiones establecidos. Los empleados no deben tener la necesidad que

consultar al encargado o revisar el manual, y eso se logra a través de la cultura organizacional.

Es así como la organización no debe centrar sus esfuerzos y estrategias solo en el cliente externo, sino también en el interno, sus empleados. Al otorgarles la importancia que amerita aumenta la capacidad de producir valor al cliente y la percepción está ligada directamente a la cultura. (Tigani, 2006)

La experiencia excepcional no sería posible sin el elemento más importante que es la fuerza laboral adecuada. Cuidar a los empleados y ellos se ocuparán de cuidar a sus clientes.

A través de un análisis del *Customer Journey* se pudo detectar varios dolores que pone en riesgo la percepción que tienen los clientes sobre la marca y su competitividad. Para brindar una experiencia memorable y efectiva, es necesario enfocar los recursos en los momentos críticos que los clientes recuerdan y convertirlos en emociones *top* así la empresa logrará ser recordada y para eso se plantea las siguientes estrategias:

- **Cultura Organizacional.** La cultura organizacional es definida por Chiavenato (2006) como un “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros.” Por lo tanto, es importante que la empresa reemplace trabajadores hasta reunir la combinación adecuada que se alinee a la cultura. Muchos de los fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como “su código genético”, es decir, constituye el ADN de las organizaciones, sin embargo, también es importante incorporar dentro de la cultura la propuesta del valor y el Why obtenido del *Golden Circle* ya que forman parte de la identidad. Además, comprende valores y comunicación compartida, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos para que los líderes puedan dirigir a su equipo de trabajo. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009) Es así como al no tener al personal idóneo y que no tienen compatibilidad con la cultura, afectará de manera negativa a la percepción que tiene los clientes acerca de lo qué es la empresa y no habrá

coherencia con lo que dicen ser y con lo que los empleados están demostrando.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados,
2. Normas,
3. Valores dominantes que son los principios que definen a la organización, por lo que es importante que los trabajadores de la empresa en estudio compartan y así elevar la eficiencia;
4. Filosofía,
5. Reglas,
6. Clima organizacional que es la sensación que transmite el local, es decir, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

Chiavenato también menciona su obra que “el capital humano debe trabajar dentro de una estructura y cultura organizacional adecuada que le brinde impulso y apalancamiento” y es un concepto que la cadena de restaurantes debe tener presente. Por último, el autor menciona que “Cuando estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, se tiene todas las condiciones para que la organización se desempeñe en términos excepcionales.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

- **Reclutamiento y selección de personal.** El reclutamiento y la selección del personal es la base para el desempeño correcto y exitoso de la organización, con un mal proceso la empresa se manejará con malos trabajadores, con indicadores de productividad bajos, mal servicio al cliente, elevados gastos, etc. Es por eso por lo que es de suma importancia realizar obligatoriamente estos procesos independientemente del puesto del que se trate. Al ser puestos como meseros, cajeras, cocineros, entre otros; la empresa en estudio no ha dado importancia en las fases de reclutamiento y selección por lo que las consecuencias de ello se evidencian en el bajo desempeño, en el mal servicio y gastos elevados. Si bien es cierto que el perfil para estos puestos es simple, se necesitan de habilidades blandas y cualidades natas para que las personas desempeñen un mejor rol dentro de la organización.

En el mercado de trabajo, la empresa tiene la ventaja ya que existe una gran demanda por parte de personas que necesitan el trabajo, por lo que no debería tener complicaciones de encontrar al candidato idóneo.

En primer lugar, para realizar un buen trabajo de reclutamiento, es importante realizar los siguientes pasos, pero teniendo en consideración características socioeconómicas:

Análisis del puesto: Conocer las capacidades y habilidades necesarias para el trabajo y así deducir cual es el tipo de persona que se buscando para ocupar el puesto.

Descripción del puesto: Una lista de tareas a ejecutar, responsabilidades, condiciones de trabajo, relaciones de trabajo, etc.

Especificaciones del puesto: Capacidades, educación, personalidad.

Tabla 46. Ejemplo de análisis, descripción y especificaciones del puesto como mesero(a).

MESERA(O)	
Análisis del puesto	Flexibilidad, adaptabilidad, habilidades comunicativas, capacidad para resolver problemas, actitud positiva, honestidad, confianza, trabajar bajo presión, inteligencia emocional (paciencia, autocontrol, manejo del estrés), empatía con los clientes, trabajo en equipo, proactividad.
Descripción del puesto	Brindar un excelente servicio y una experiencia memorable y limpieza de local (cumplir con el <i>checklist</i>).
Especificaciones del puesto	Educación básica (no es necesario un título de bachiller o universitario)

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente en la selección del personal, que consiste en la elección de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno, ayudará a la organización a mantener o aumentar la eficiencia y eficacia de la organización y el desempeño humano, además de preservar o enriquecer el capital humano. La mejor manera de conseguir aquello es mediante la

adquisición de las competencias que agreguen valor y sean indispensables para el éxito de la organización.

Es importante que la empresa este consciente que independientemente del puesto que se trate, estos dos procesos son indispensables, especialmente aquellos que se encuentran en primera línea con los clientes y que las acciones y actitudes que tienen el personal tendrán un alto impacto en la percepción que tiene el cliente acerca de la empresa.

Se sugiere que la empresa implemente en el proceso de selección de personal las técnicas de simulación con es el *role playing* que permitirá evaluar y conocer las competencias, capacidades, reacciones y actitudes de los candidatos frente a ciertas situaciones cruciales.

Por último, no solo es importante tener en cuenta que el candidato cuente con todos los requisitos y conocimientos que el puesto requiere, sino también saber si se ajusta o no a la cultura organizacional del negocio.

Es interesante conocer cuáles son los intereses y las motivaciones de nuestro candidato, ya que a través de esto podremos saber si se identifica con los valores y la filosofía empresarial que se lleva a cabo, y por lo tanto se ajustará correctamente a lo que necesita la empresa.

Si no se tienen en cuenta este tipo de factores, los resultados pueden ser negativos, tales como la insatisfacción laboral o alta rotación de personal que es un problema actual de la empresa.

- **Análisis, descripción y especificaciones de los puestos**

La empresa en cuestión debe tener presente que tener diseñados los puestos de trabajo es importante para la satisfacción, motivación y productividad de los empleados y así como también para que los trabajadores conozcan el significado de lo que hacen y la contribución de su trabajo a la organización brindándoles mayor empoderamiento. En un mundo tan dinámico, los puestos no pueden ser estáticos por lo que deben estar en constante evolución con el fin de ofrecer mayores retos y desafíos a los empleados.

Análisis del puesto: Conocer las capacidades y habilidades necesarias para el trabajo y así deducir cual es el tipo de persona que se buscando para ocupar el puesto.

Descripción del puesto: Una lista de tareas a ejecutar, responsabilidades, condiciones de trabajo, relaciones de trabajo, etc.

Especificaciones del puesto: Capacidades, educación, personalidad.

El diseño de puestos es útil para utilizar como un sistema de medición en la evaluación de desempeño y efectuar una comparación de cuan aproximado se encuentra el empleado a los deberes conexos al puesto, además, es la base para la asignación de recompensas.

- **Evaluación del desempeño.** Es una valoración, sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve sobre todo para estimar la aportación que hace el individuo al negocio de la organización y también ayuda a la dirección a tomar decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Sirve también para brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización su desempeño y permite diagnosticar los problemas organizativos e individuales.

La evaluación de desempeño tiene como objetivo sumar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear a los empleados.

Se recomienda a la empresa en estudio incluir un sistema de evaluación de desempeño basado en la de 360 grados que ayudará a que los colaboradores reciban una retroalimentación más objetiva por parte de diferentes puntos de vista como jefes, compañeros, clientes, etc. y poder mejorar el desempeño y comportamiento.

- **Capacitaciones.** La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Entre los beneficios de las capacitaciones está el incrementar la

productividad, lograr un cambio en el comportamiento de empleados con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, y hacer las condiciones de trabajo más satisfactorias; aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a la supervisión de sus tareas, aminorar los rechazos, pérdidas o productos fallados; elevar la calidad de los productos, que los trabajadores puedan manipular materiales, máquinas y equipamiento en forma eficiente; eficientizar el desempeño tanto personal como de la compañía y disminuir las quejas de los clientes por mala atención o errores en los trámites.

La capacitación de las personas en la empresa debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio.

Dependiendo de a qué puesto se deba capacitar, es importante desarrollar las habilidades blandas del personal que se trata de la capacidad de relacionarse con otras personas, de establecer una comunicación efectiva, de liderar procesos, de llevar adelante proyectos, de pensar críticamente, y de innovar y crear desde nuevas perspectivas.

Además, un tema importante de capacitación es dar a conocer los objetivos, la cultura, la propuesta de valor y el why de la organización.

- **Confianza.** La confianza es parte de los valores de la organización y uno de lo más necesarios en tiempos de pandemia, por lo que es indispensable que la empresa a través de sus empleados transmita y fortalezcan en cada local confianza en sus procesos y en qué se está haciendo todo lo que está al alcance para cumplir con las normas de bioseguridad y mantener el espacio libre del virus
- **Liderazgo.** Fortalecer el equipo de liderazgo en cada local es indispensable, así como también realizar una evaluación a los administradores y analizar cómo repercute sus acciones en el accionar y en la motivación de los empleados.

La cultura de la empresa se comunica y fluye de arriba hacia abajo, por lo tanto, es de suma importancia que se lidere con ejemplo y que transmitan los valores y comportamientos planteados por la empresa.

- **Motivación.** Hoy en día se sabe que cuanto más satisfecho esté un empleado, más probabilidades habrá de que sea un defensor del mensaje de la marca. De hecho, existen numerosos estudios que afirman un vínculo entre la satisfacción de los empleados y las medidas de desempeño corporativo. Por lo tanto, el uso de herramientas como los mapas de viaje de los empleados ayudará a comprender mejor el compromiso de los empleados, cómo mejorar la satisfacción laboral, a dar solución a los dolores que se estén ocasionando en algún punto del recorrido, etc. Es más probable que cada punto de contacto que gestione un empleado comprometido sea uno que mueva al cliente a lo largo del recorrido del cliente de una manera positiva. Entonces, la forma en que los mapas de viaje de los empleados aportan valor a la experiencia del cliente es que se puede medir el nivel en el que el trabajador es capaz de articular el mensaje de la marca en las actividades de las que es responsable. También es importante darle un enfoque más humano a la motivación, porque gracias a estudios se conoce que las personas no solo se motivan con el dinero y que la empresa conozca a sus empleados y qué les motiva también es importante para un buen desempeño.
- **Golden Circle.** El *Golden Circle* propuesto por Simon Sinek, “se basa profundamente en los principios de la toma de decisiones humanas. Este modelo puede usarse como guía para mejorar el liderazgo, la cultura corporativa, la contratación, el desarrollo de los productos, ventas y marketing.” Esta herramienta consiste en crear un modelo estratégico respondiendo tres preguntas: why, who y what. Simon en la presentación de su modelo se cuestiona del por qué algunos líderes y empresas son más influyentes, inspiradores e innovadores que otros y del por qué algunas organizaciones generan más lealtad tanto en los clientes como en los empleados. El secreto es la manera en la que transmiten a sus stakeholders y es desde del por qué, muchas de las empresas cometen el error de presentar a su negocio diciendo qué hace y el cómo lo hace, más no la razón que va a mover al mundo. (Sinek, 2019)

Por lo que se recomienda a la empresa realizar el *Golden Circle* e identificar cuál es su propósito, la razón por la cual la organización existe y transmitir a todos los miembros de la empresa para lograr un equipo más comprometido y motivado y por ende repercutir en la lealtad de los clientes.

- **Coherencia en todos los puntos de contacto.** No importa cuál sea el giro del negocio, es importante integrar y mantener la coherencia de la cultura y objetivos organizacionales en cada punto de contacto con el cliente. En el análisis del *Customer Journey* se evidenció que el servicio y la experiencia positiva que se debería generar está siendo afectada porque existen desconexiones entre la dirección de la empresa y las personas que están en primera línea con los clientes. Generalmente se dan estas conexiones porque los directivos no dan a conocer, por ejemplo, los valores, objetivos o políticas y, además, porque tienen una imagen errada del mercado que no se asemeja a la realidad de cada uno de los locales ni a las necesidades reales de los clientes, por lo tanto, el planteamiento de estrategias también es errónea.

Para que los objetivos, políticas y cultura organizacional se refleje en la actitud y toma de decisiones del personal es necesario hacerlas conocer y no tener estos documentos solo como una manera para tener todo regularizado, hay que asegurarse que el personal conozca el ADN de la empresa. La comunicación, la escucha activa y la empatía son indispensables para estar reinventando de manera certera y dar soluciones coherentes.

Mantener la comunicación y programas para dar a conocer a la identidad de la empresa, su propósito y propuesta de valor debería ser algo habitual y constante.

Es necesario que exista una consistencia entre todos los departamentos, el resolver el problema de manera individual o aislada en realidad no lo está resolviendo, ver a la organización como un todo y aprender a resolver de manera holística es fundamental, así como también integrar en la toma de decisiones a los stakeholders ya que pueden aportar con una perspectiva diferente.

- **Optimizar tiempos de espera.** Durante el recorrido del cliente se comprobó que los touchpoints que genera dolores en los clientes, y que ponen en riesgo la lealtad de ellos, está relacionado con los tiempos de espera tanto para

entregar pedidos como en el salón para entregar los platos. En primer lugar, hay que entender el por qué se originan tales problemas, encontrar la raíz de lo que está ocasionando estos contratiempos, por lo que se puede tratar del personal, de los jefes, de las herramientas o aparatos, mala comunicación con el *call center* o incluso se puede tratar de desmotivación. Para detectar los problemas es importante la observación y apoyarse en herramientas que permitirá comprender el proceso.

Se recomienda a la empresa aplicar la reingeniería de procesos que es repensar fundamental y el rediseño radical de los procesos para mejorar el desempeño de manera drástica en términos de costos, calidad, servicio y velocidad. La reingeniería se trata de la reinvención y teniendo presente la pandemia por la que estamos atravesando sería idóneo para poder operar exitosamente.

El enfoque sistemático aportará con la documentación y comprensión detallada del desempeño del trabajo, flujos, tiempos y como rediseñarlo; los diagramas de flujo y de procesos permitirá tener un panorama más amplio de los procesos en cuanto a tiempo y desempeño.

Detectar el cuello de botella también es importante para dar soluciones más efectivas. El cuello de botella es aquello que limita por completo toda la cadena de producción y afecta a la eficiencia operativa y acarrea pérdidas con mucha frecuencia elevando así los costes operativos, puede ser tanto personas como aparatos. Las consecuencias más comunes de lo que ocasiona un cuello de botella esta que los pedidos no se completen a tiempo, largas colas de espera, no se alcancen las metas, desperdicio de recursos, aumento de costes, entre otros. De esta manera al tener claro qué es lo que está ocasionando el problema, permitirá a los directivos tomar decisiones mucho más eficientes y, además, que al solucionarlo se tendrá un impacto positivo en los procesos, en el servicio y en los costos y gastos.

- **Invertir en tecnología.** A través del *Customer Journey* se detectó que las largas filas, antes y durante la pandemia son un gran dolor para los clientes, por lo tanto, reinventarse en este touchpoint es muy importante para generar confianza, pero también para mejorar excepcionalmente el servicio al cliente.

Se recomienda invertir en tecnología que permita atender a los clientes de una manera personalizada sin necesidad de tener que realizar la fila. Antes de decidir qué tecnología es la más adecuada, es fundamental primero solucionar los cuellos de botella y optimizar los procesos.

De las tecnologías posibles, puede ser incorporar un código QR en cada mesa que permita a los clientes conocer el menú, de ser posible que se pueda realizar el pedido desde el móvil y se reduciría el contacto del cliente con el mesero o un servicio personalizado donde cada mesero recepte el pedido del cliente en la mesa.

- **ERP.** El módulo gestión de relaciones con los clientes o CRM permitirá incrementar las ventas como consecuencia de una mejora en el servicio y en la relación con los clientes. Facilitará la gestión para realizar un seguimiento personalizado. Asimismo, el módulo de Recursos Humanos ayudará a la empresa en los procesos de selección y capacitación de los empleados, así como también con un seguimiento de la productividad del trabajador. (SPnet, 2019)
- **Realizar *Benchmarking*.** El *benchmarking* o punto de referencia consiste en evaluar y analizar procesos, productos y/o servicios de la competencia o de la Industria para comparar y tomar como referencia para futuros estrategias y movimientos de la empresa. Este proceso debe ser continuo y constante y servirá para que la empresa en estudio se mantenga a la vanguardia, conocer mejor a clientes potenciales, reconocer las fuerzas y debilidades de la competencia y así mejorar el posicionamiento en el mercado, pero sobre todo ayudará a conocer a la propia empresa e identificar las falencias y observar con claridad donde están las debilidades y de esta manera poder desarrollar planes de acciones para optimizar y adaptar las mejores prácticas y como consecuencia mejorar el desempeño a corto, mediano y largo plazo. (Rockcontent, 2017)

Con estas estrategias se busca mejorar la situación de la empresa y tener un impacto positivo en la Liquidez y Rentabilidad.

CONCLUSIONES

1. A través de un análisis financiero y económico que se realizó a la Industria de Alojamiento y Servicios de Comida con respecto a su aportación al PIB nacional se conoció que este sector contribuyó en el 2019 con un 6% y a nivel global con un 10%. Por lo que se puede determinar que, en primer lugar, el sector de turismo, al que pertenece la Industria, es importante para el país debido a que sus contribuciones al PIB nacional permiten dinamizar la economía del país por su extensa cadena productiva y porque, además, es considerada como una fuente importante de divisas para la economía dolarizada.

Asimismo, las aportaciones de la Industria al PIB nacional con respecto a las actividades económicas son relevantes ya que éstas han mantenido en promedio una participación del 2.15%.

2. Al realizar un estudio de la situación actual de la empresa se pudo concluir que, la actividad económica a la que pertenece contribuye en promedio con el 36% de los ingresos totales de la Industria, siendo esta actividad la más importante. Por otra parte, la empresa ha permitido activar y dinamizar la economía de cientos de ecuatorianos y que a través de sus estrategias han logrado posicionarse como la primera cadena de restaurantes del país y como pionera en el modelo de franquicias, sin embargo, a pesar de tener clara su estrategia empresarial, su cultura organizacional y objetivos; el análisis financiero y al servicio al cliente son alarmantes.
3. Al analizar la política crediticia de la empresa se determinó que se está atravesando por problemas de Liquidez y dificultades para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Los Activos Corrientes en el año 2018 tuvieron un peso frente a los Activos Totales de aproximadamente el 68% y los Pasivos Corrientes del Total de Pasivos más Patrimonio del 78%, mostrando así que alrededor del 20% de los Activos pertenece a la empresa y que el resto es de terceros teniendo un alto grado de endeudamiento.

Además, las Cuentas por Cobrar representó en ese mismo año alrededor del 68% de los Activos Corrientes, es decir, que la empresa tuvo mayores ventas a crédito, perjudicando gravemente a la Liquidez. De igual manera, a través de los Indicadores de Gestión se pudo conocer que existe un desbalance entre PPC y PPP debido a que en el año 2018 el PPC fue de 29,24 días y de PPP de 26,99 días. Si se reestructuran

las políticas de cobro y pago, se administra de mejor manera los Pasivos y si se optimizan los Inventarios de acuerdo con las estrategias, se estima que la Liquidez Corriente mejore de US\$ 0,95 a US\$ 2,36 y la Prueba Ácida de US\$ 0,89 a US\$ 2,31 (Ver anexo 1 y 2).

4. Los elevados Costos de Compra que representaron alrededor del 53% y los Gastos el 45% evidencian una conducta financiera poco eficiente dado que su de margen de Utilidad Neta es apenas del 0,89% como fue en el caso del año 2019. Así mismo, los Indicadores de Rentabilidad confirmaron nuevamente la hipótesis del presente trabajo. El Indicador Dupont fue en el año 2019 de US\$ 0,05, el Margen Bruto de US\$ 0,47 y el Margen Operacional de US 0,01.

Con la implementación de las estrategias, se estima que los Ingresos por Venta en cada local aumenten entre el 15% al 20% manteniendo esta misma tasa de crecimiento durante los próximos años, se espera una optimización entre el 12% y el 15% de los Costos de Compra, es decir, que solo representen aproximadamente el 40% de las Ventas. Además, los Gastos podrían reducirse entre un 4% al 5% para así obtener una Utilidad Neta que represente un 16% de las Ventas (Ver Anexo 3). Sin embargo, hay que considerar que alrededor del 10% podría ser destinado como inversión para las mejoras y que, además, se trata de un proyecto con resultados a largo plazo.

Además, se estima que el Indicador Dupont mejore a un US\$ 1,10; el Margen Bruto a US\$ 0,62 y el Margen Operacional a US\$ 0,26. (Ver Anexo 4)

5. En el análisis del servicio al cliente a través del *Customer Journey* se demostró la ineficiente gestión administrativa que lleva acabo la empresa, específicamente en sus locales y que ésta genera una experiencia incompleta de satisfacción del cliente en los puntos cruciales del recorrido afectando así al *goodwill* de la organización.
6. Al analizar la competencia actual de la empresa se demuestra que en los últimos años ha tomado gran protagonismo y que a pesar de que aún las empresas como Las Palmeras, Ecuaviche y Manabiche no tienen la misma facturación, alcance geográfico y posicionamiento en el mercado, están logrando que la empresa en estudio pierda competitividad y credibilidad.
7. Al comparar la información de los Estados e Indicadores Financieros de la Industria y la competencia directa, Las Palmeras, ha permitido tener un panorama más amplio. En definitiva, la empresa si tiene indicadores alarmantes, tanto en Liquidez como en

Rentabilidad y que a pesar de que a la industria que pertenece, es una industria golpeada y que maneja en promedio indicadores similares.

8. Las estrategias planteadas para la empresa en estudio, tanto financieras como para el servicio al cliente, se resumen en: *back to basics*. Posiblemente el crecimiento acelerado que tuvo la empresa ocasionó que se perdiera el control o no se diera la suficiente importancia a conceptos básicos, que son esenciales para el éxito de la organización. Además, al estar un mercado tan dinámico y que la competencia se reinventa a diario, es importante que la innovación y la tecnología forme parte de la identidad de empresa.
9. La empresa debe cambiar el *mindset* a uno más estratégico y visionario, a uno más competitivo e innovador, por lo que reestructurar la cultura organizacional e incorporar las estrategias planteadas para la maximización de rentabilidad es de suma importancia y deben ser parte del ADN de la empresa.
10. El inculcar y educar al personal para mantenerles alineados a los valores y propósitos de la organización es indispensable, no solo para transmitir constantemente lo que es la empresa y su mensaje de marca, sino también porque los beneficios de tener a un personal alineado, motivado y educado tienen un impacto directo en la reducción de costes y gastos.

El personal aprenderá a ser multifuncional, aprenderá a ser no solo más productivo, sino eficaz; dará un servicio de calidad, se convertirá en un defensor de la marca, pero sobre todo agregará un valor diferencial a la empresa. Si la empresa en estudio aplica las estrategias planteadas para mejorar el servicio al cliente, las ventas incrementarán, habrá una excelente optimización de costos y gastos, se fortalecerá el *goodwill* y, por ende, se obtendrá mejores índices en los Indicadores de Liquidez y Rentabilidad generando así una mayor competitividad.

ANEXOS

Anexo 1. Estimación de Activos y Pasivos Corrientes

ACTIVOS					
	2019	A. Vertical	Año X	A. Vertical	A. Horizontal
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 18,561.86	5.78%	\$202,064.85	66.16%	988.60%
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ 229,378.74	71.43%	\$ 45,875.75	15.02%	-80.00%
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 50,721.64	15.79%	\$ 50,721.64	16.61%	0.00%
Inventarios	\$ 22,470.74	7.00%	\$ 6,741.22	2.21%	-70.00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 321,132.98	70.75%	\$305,403.46	100.00%	-4.90%

Fuente: Elaboración propia.

PASIVOS					
	2019	A. Vertical	Año X	A. Vertical	A. Horizontal
PASIVOS CORRIENTES					
Obligaciones con Instituciones	\$ 207,975.36	61.64%	\$ -	0.00%	-100.00%
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 8,384.90	2.48%	\$ 8,384.90	6.48%	0.00%
Beneficios a los Empleados	\$ 85,704.44	25.40%	\$ 85,704.44	66.21%	0.00%
Otros Pasivos	\$ 35,361.71	10.48%	\$ 35,361.71	27.32%	0.00%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 337,426.41	74.34%	\$129,451.05	100.00%	-61.64%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Indicadores de Liquidez a partir de la estimación de Activos y Pasivos

Corrientes.

Indicador	Ratios	2019	Año X	Variación %
Razones de Liquidez Corriente		\$ 0.95	\$ 2.36	147.89%
Liquidez Prueba Ácida		\$ 0.89	\$ 2.31	160.66%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Estimación Financiera

Cuentas	2019	A. Vertical	Año X	A. Vertical	A. Horizontal
Ingresos por Actividades Ordinarias	\$ 2,480,235.14		\$ 2,976,282.17		
Total de Ingresos	\$ 2,480,235.14	100.00%	\$ 2,976,282.17	100.00%	20.00%
Costo de ventas					
Compras Netas	\$ 1,323,201.71	53.35%	\$ 1,124,721.45	37.79%	-15.00%
Inventario Inicial	\$ 21,649.29	0.87%	\$ 10,824.65	0.36%	-50.00%
Inventario Final	\$ 22,470.74	0.91%	\$ 11,235.37	0.38%	-50.00%
Total Costos	\$ 1,322,380.26	53.32%	\$ 1,124,310.73	37.78%	-14.98%
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,157,854.88	46.68%	\$ 1,851,971.44	62.22%	59.95%
Total Gastos	\$ 1,121,881.10	45.23%	\$ 1,065,724.83	35.81%	-5.01%
Beneficios a Empleados y Honorarios	\$ 577,362.54	23.28%	\$ 531,173.54	17.85%	-8.00%
Gastos por Depreciación	\$ 5,467.28	0.22%	\$ 5,467.28	0.18%	0.00%
Promoción y Publicidad	\$ 15,623.96	0.63%	\$ 16,092.68	0.54%	3.00%
Transporte	\$ 8,764.00	0.35%	\$ 8,588.72	0.29%	-2.00%
Consumo de Combustible	\$ 27,396.00	1.10%	\$ 26,848.08	0.90%	-2.00%
Arrendamientos Operativos	\$ 86,204.80	3.48%	\$ 86,204.80	2.90%	0.00%
Suministros, Herramientas y	\$ 9,857.77	0.40%	\$ 9,562.04	0.32%	-3.00%
Otros Gastos					
Mantenimiento y Reparacio	\$ 66,648.43	2.69%	\$ 63,982.49	2.15%	-4.00%
Seguros y Reaseguros	\$ 8,244.90	0.33%	\$ 8,244.90	0.28%	0.00%
Impuestos, Contribuciones	\$ 7,997.85	0.32%	\$ 7,997.85	0.27%	0.00%
Operaciones de Regalías..	\$ 74,174.50	2.99%	\$ 74,174.50	2.49%	0.00%
Servicios Públicos	\$ 27,305.29	1.10%	\$ 26,759.18	0.90%	-2.00%
Otros	\$ 206,833.78	8.34%	\$ 200,628.77	6.74%	-3.00%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 35,973.78	1.45%	\$ 786,246.61	26.42%	2085.61%
Utilidad Antes de Participación de T.	\$ 35,973.78	1.45%	\$ 786,246.61	26.42%	2085.61%
Participación de Trabajadores	\$ 5,396.07	0.22%	\$ 117,936.99	3.96%	2085.61%
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	\$ 30,577.71	1.23%	\$ 668,309.62	22.45%	2085.61%
Gastos No Deducibles Locales	2961.89	0.12%	\$ 2,961.89	0.10%	0.00%
Utilidad Gravable	\$ 33,539.60	1.35%	\$ 671,271.51	22.55%	1901.43%
Total Impuesto Causado	\$ 8,384.90	0.34%	\$ 167,817.88	5.64%	1901.43%
UTILIDAD NETA	\$ 22,192.81	0.89%	\$ 500,491.74	16.82%	2155.20%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Indicadores de Rentabilidad a partir de la estimación financiera

Indicador	Ratios	2019	Año X	Variación %
Razones de Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	\$ 0.05	\$ 1.10	2155.20%
	Margen Bruto	\$ 0.47	\$ 0.62	33.29%
	Margen Operacional	\$ 0.01	\$ 0.26	1721.34%

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS

- Actualícese. (25 de marzo de 2020). *Actualícese*. Obtenido de Análisis vertical y horizontal de los estados financieros: <https://actualicese.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20vertical%20y%20horizontal,explicitamos%20c%C3%B3mo%20realizar%20dicho%20an%C3%A1lisis.>
- Aguado, M., & Jiménez, A. (2018). *Employer Branding*. Córdoba: Almuzara.
- Alcívar, I. (28 de febrero de 2018). *Entorno Turístico*. Obtenido de Turismo en la economía de Ecuador: <https://www.entornoturistico.com/turismo-en-la-economia-de-ecuador/>
- Almeida, F. (2015). Obtenido de <https://prezi.com/asamhiot-kre/cebiches-de-la-ruminahui/>
- Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Gestión 2000.
- America, Z. (2011). *Rentabilidad y Ventaja Comparativa*. Barcelona: Editorial Académica Española.
- Balan, F. (2015). *Marketing Experiencial*. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2277/1/Balan%20Felicia.pdf>
- Banco Central de Ecuador . (30 de Septiembre de 2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatorial-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020#:~:text=En%20el%20contexto%20de%20la,y%20iv\)%20contracci%C3%B3n%20de%2010](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatorial-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020#:~:text=En%20el%20contexto%20de%20la,y%20iv)%20contracci%C3%B3n%20de%2010)
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Producto Interno Bruto por Industria.
- Banco Mundial. (2019). *Banco Mundial* . Obtenido de PIB: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC>

- Carrión, R., Curimilma, O., & Karina, L. (Noviembre de 2019). *Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (pág. 76). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Coba, G. (20 de Septiembre de 2020). *Primicias*. Obtenido de Las cinco estrategias de los restaurantes para reactivarse: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cinco-estrategias-restaurantes-reactivarse-covid/>
- Contreras, R. (2013). *Pensamiento y Gestión*. Baranquilla: Universidad del Norte Colombia.
- Derecho Ecuador. (2018). Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/la-transformacioacuten-de-las-compantildeiacuteas-de-comercio->
- Derecho Ecuador. (2018). *Instructivo para la constitución de compañías*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/compantildeiacuteas-de-responsabilidad-limitada>
- Derecho Ecuador. (26 de Agosto de 2020). *Derecho Ecuador*. Obtenido de Regimen de personas jurídicas : <https://www.derechoecuador.com/regimen-de-personas-juridicas->
- Díaz, J. (21 de 05 de 2018). *Negocios y Emprendimientos*. Obtenido de <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- Ecuaviche. (2021). Obtenido de <https://ecuaviche.com.ec/>
- Ecuaviche. (2021). *Ecuaviche*. Obtenido de <https://ecuaviche.com.ec/>
- Ekos Negocios. (29 de mayo de 2013). *Ekos negocios*. Obtenido de Los Cebiches de la Rumiñagui, un negocio con visión : <https://www.ekosnegocios.com/articulo/los-cebiches-de-la-ruminahui-un-negocio-con-vision>
- El Comercio. (2019). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-mercado-laboral-informalidad.html>

- El Mundo en 7 Días. (2018). Obtenido de <https://soundcloud.com/mascomunicacion-1/reportaje-los-cebiches-de-la-ruminahui>
- El Telégrafo. (2019). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/fmi-decrecimiento-economia-ecuador>
- El Telégrafo. (29 de Diciembre de 2020). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/punto-de-vista/3/que-significo-el-2020-para-la-economia-del-pais>
- Employer Branding Lab. (17 de 09 de 2019). *Employer Branding Lab*. Obtenido de <https://employerbrandinglab.com/employer-branding/>
- Equipo Legal Ecuador . (20 de Agosto de 2018). *BIZLATIN HUB*. Obtenido de Principales tipos de compañía en Ecuador: <https://www.bizlatinhub.com/es/principales-tipos-de-companias-en-ecuador-2/>
- Esan. (21 de febrero de 2018). *Conexión Esan*. Obtenido de ¿En qué consiste el tratamiento tributario del goodwill?: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/en-que-consiste-el-tratamiento-tributario-del-goodwill/#:~:text=El%20goodwill%20o%20fondo%20de,valor%20inmaterial%20de%20una%20empresa.&text=A%20respecto%20C%20existe%20un%20t%C3%A9rmino,superbeneficio>
- Gallegos, C., Hernández, V., López, J., & Salinas, J. (julio de 2013). *Intituto Politécnico Nacional*. Obtenido de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/12899/CP2013%20G363c.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20al%20autor%20Elizondo,y%20aplicaci%C3%B3n%20de%20recursos%20materiales>.
- Gastón, L. (28 de Agosto de 2020). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/tres-metodos-calculan-pib/>
- Godin, S. (2018). *This is Marketing*. New York: Alienta.
- Granados, V. (5 de noviembre de 2020). *EAS*. Obtenido de Goodwill en las finanzas empresariales: <http://easlatam.com/blog/goodwill-finanzas-empresariales/>

- Instituto Economía Digital. (1 de 08 de 2016). Obtenido de El marketing experiencial según Schmitt: <http://blogs.icemd.com/blog-si-emociona-contarlo-imaginate-vivirlo/el-marketing-experiencial-segun-schmitt/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, L. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- La Comisión Legislativa y Codificación. (s.f.). *La Comisión Legislativa y Codificación*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Las Palmeras. (2021). Obtenido de <https://www.laspalmeras.com.ec/especialidades/>
- Lucero, K. (22 de Abril de 2020). *Revista Gestión*. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-coronavirus-puso-al-turismo-contra-las-cuerdas>
- Manabiche. (2021). Obtenido de <https://manabiche.com/>
- Mariela, R. M. (2014). *Análisis financiero en las empresas*. Pacífico Editores.
- Matango, F. (15 de octubre de 2015). *Franklín Matango*. Obtenido de <http://www.franklinmatango.com/emprendedor-los-cebiches-de-la-ruminahui-marcelo-castro/>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Rendición de cuentas 2015: https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/RENDICI%C3%93N-DE-CUENTAS_MINTUR-1.pdf
- Ministerio de Turismo. (2019). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Informe de Rendición de cuentas 2019: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2019-vf9.pdf>
- Ministerio de Turismo. (s.f.). *MINTUR*.

- Nava, M. (diciembre de 2009). *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- OIT. (Agosto de 2020). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de La covid-19 y las actividades de alojamiento y de servicio de comidas. Lista de comprobación de prevención y control: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_755824.pdf
- Planifica Ecuador. (Mayo de 2020). *Planifica Ecuador*. Obtenido de Evaluación Socioeconómica: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/12/Eval-Soc-Econ-10-Dic-ok.pdf>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Revista Gestión. (22 de diciembre de 2019). *Revista Gestión*. Obtenido de En diez años la producción nacional mejoró. pero no cambió: <https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/en-diez-anos-la-produccion-nacional-mejoro-pero-no-cambio>
- Rivera, J. P. (2020). *Tipos de contribuyentes*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/grupiniciatives/area-tributaria/tipos-de-contribuyentes>
- Rockcontent. (25 de Agosto de 2017). *Rockcontent*. Obtenido de Qué es benchmarking y qué ventajas aporta a las empresas: rockcontent
- Roldán, P. (2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Turismo-en-Ecuador-Alojamiento-y-servicios-de-comida.pdf>
- Santos, C. (08 de 10 de 2012). *Puro Marketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/53/14200/kotler-tiene-mucha-razon-mejor-publicidad-hacen-clientes.html>
- Schein, E. H. (2017). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. México: Prentice Hall.

- Sinek, S. (2019). Obtenido de La Presentación del Círculo Dorado:
<https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- SPnet. (2019). *SoftwarePara.net*. Obtenido de Cuáles son los módulos básicos de un ERP?:
<https://softwarepara.net/modulos-erp/>
- SRI. (Octubre de 2015). *Servicios de Rentas Internas* . Obtenido de Guía Tributaria :
<https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/345021c7-4dc4-4a79-991b-bdc14f66105d/GUIA-PERSONAS-NATURALES.pdf>
- SRI. (2020). *SRI*. Obtenido de Recaudación de gestión por actividad económica.
- SRI. (2021). *Impuesto a la renta*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta#%C2%BFcu%C3%A1-es>
- SRI. (2021). *SRI en línea*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriDeclaracionesWeb/ConsultaImpuestoRenta/Consultas/consultaImpuestoRenta>
- Superintendencia de Compañías. (2020). *Indicadores Financieros*.
- Superintendencia de Compañías. (2021). *SUPERCIAS*. Obtenido de <https://appscvs1.supercias.gob.ec/portalCia/contenedor.zul?param=fGwjShgSMdM9-8Kqe2tCRp4n8u8LoTWSxYDAYwWwO0EtL6Na6MxwKC-kLuOoTqA1>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *SUPERCIAS*. Obtenido de Estudios Sectoriales: <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-las-MIPYMES-y-Grandes-Empresas-2013-2017.pdf>
- Superintendencia de Compañías; Intendencia Nacional de Tecnología de Información y Comunicaciones. (2019). *SUPERCIAS*.
- Tellez, A. (20 de abril de 2019). *Alejandro Téllez Santarmía*. Obtenido de ¿Qué es el análisis vertical y horizontal?: https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-es-el-analisis-vertical-y-horizontal/#:~:text=La%20interpretaci%C3%B3n%20del%20an%C3%A1lisis%20

vertical,cuentas%20de%20los%20estados%20financieros.&text=De%20manera%20similar%2C%20el%20an%C3%

Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Buenos Aires : Liderazgo 21.

Tschohl, J. (2008). *Servicio al Cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia* . Minnesota: Agapea.

Vallejo, G., & Sánchez, F. (2017). *Servicio con Pasión* . México: Norma.

Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). *Análisis de Estados Financieros* (Vol. novena). México D.F: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/An%C3%A1lisis-de-estados-financieros-9na-Edici%C3%B3n-John-J.-Wild.pdf>