

RESEARCH / INVESTIGACIÓN

Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador)

Administrative management in food and drink establishments in the La Ronda sector of the historical center of Quito (Ecuador)

Diego Salazar Duque¹, Pablo Díaz Vidal², Luis Benalcázar Carvajal³, José Acuña Zurita⁴

Resumen: El estudio parte de la necesidad de identificar ciertas actividades de la gestión administrativa que se desarrolla en los establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de la Ronda del Centro Histórico de la ciudad de Quito (Ecuador) donde se analizan y abordan variables relacionadas con las operaciones administrativas, financieras, contables y comerciales. El objetivo principal de este estudio fue levantar información relevante sobre la gestión administrativa que se desarrolla en los establecimientos de alimentos y bebidas a nivel de la Operación Administrativa, Financiera, Contable y Comercial, en establecimientos gastronómicos que se ubican en sector de La Ronda. Para su desarrollo se recolectó información directa de los responsables o administradores de los restaurantes objeto de estudio. Como resultado se obtuvieron datos acerca del alto nivel de eficiencia y de eficacia en actividades relacionadas con las operaciones administrativas, financieras y contables, a diferencia de las comerciales que muestran resultados muy inferiores a la media. El resultado de esta investigación determinó que de los 49 establecimientos encuestados, 30 sí tienen información financiera a través de un estado de resultados, lo que quiere decir que el nivel de preparación de las personas que administran estos establecimientos les permite analizar y tomar decisiones en base a dicha información.

Palabras clave: Gestión administrativa, establecimientos

gastronómicos, información financiera.

Abstract: The study arises from the need to identify certain administrative management activities undertaken in food and drink establishments in the La Ronda sector of the historical center of Quito (Ecuador), where variables related to administrative, financial, accounting and commercial operations are analyzed and addressed. The main aim was to raise relevant information about the administrative management in practice in the food and drink establishments at the level of administrative, financial, accounting and commercial operations in gastronomic establishments in the La Ronda sector. To do this, direct information was collected from the managers or administrators of the restaurants being studied. Data were obtained regarding the high level of efficiency and effectiveness in activities related to the administrative, financial and accounting operations, unlike the commercial operations, which are shown to be much lower than the mean. The result of this study determined that of the 49 establishments surveyed, 30 have financial information through an income statement, which means that the level of preparation of the people who manage these establishments allows them to analyze and make decisions based on this information.

Key words: Administrative management, gastronomic establishments, financial information.

(Presentado: 4 de agosto de 2017. Aceptado: 19 de septiembre de 2017)

¹ MBA. (Magister en Administración y Dirección de Empresas), Académico, Universidad Tecnológica Equinoccial, Email: diegoa.salazar@qute.edu.ec

² MSc. (Magister en Gestión del Talento Humano). Académico Universidad Tecnológica Equinoccial
Email: pvdiaz@qute.edu.ec

³ MBA. (Magister en Gestión Empresarial), Académico Universidad Tecnológica Equinoccial
Email: luis.benalcazar@qute.edu.ec

⁴ MBA. (Magister En Administración de Empresas Mención Dirección Estratégica), Académico Universidad Tecnológica Equinoccial, Email: jose.acuna@qute.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Entre los principales criterios que se deben considerar dentro de la gestión administrativa (GA) se encuentran aquellas acciones relacionadas a los procesos administrativos fundamentales de planeación, organización, dirección control y coordinación (Fayol, 1969). Para este estudio se tomaron en consideración ciertas actividades que se apegan a la dinámica cotidiana que se ejercen en una organización y que son de suma importancia; entre éstas se encuentran el manejo estructural de la organización, el control de costos y gastos y las estrategias comerciales. Este tipo de acciones, que se efectúa en varios escenarios empresariales que se dedican al comercio, influye en el cumplimiento de los objetivos y los resultados organizacionales, de forma especial en aquellos establecimientos que se dedican a la oferta de productos y servicios gastronómicos.

Estudiar estas actividades de gestión administrativa, en el sector de alimentos y bebidas, permite entender la realidad de cómo se desenvuelven los gerentes, empresarios o propietarios durante su administración y, más aún, permite conocer el nivel de gestión que existe en un sector geográfico, en especial en aquellas zonas donde se desarrolla una dinámica gastronómica y turística muy fuerte y representativa. Para esto se toma en consideración los principios básicos de la administración referente a las operaciones o funciones administrativas propuestas por Henry Fayol (1969): Operación Administrativa (OA), Financiera (OF), Contable (OC) y Comercial (OM). La correcta o incorrecta ejecución de éstos puede favorecer o afectar los resultados de la empresa (Eiglier & Langeard, 1989; Taylor & Fayol, 1999; Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2004; Diaz & León, 2005).

Para este estudio se consideró evaluar el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador), uno de los principales polos gastronómicos y turísticos de la ciudad. En este lugar donde se conglomeran varios negocios que se dedican a producir y vender productos gastronómicos a varios segmentos de mercados, tanto a consumidores nacionales como internacionales que lo visitan.

Aunque existen varias actividades que se ejecutan día a día a nivel estratégico, operativo o táctico (Chiavenato, 2002), para el presente estudio se han considerado evaluar aquellas actividades en las que participa directamente el administrador o supervisor de un establecimiento gastronómi-

co y no aquellas que involucran las decisiones o tomas de acción del personal operativo (*empowerment*) relacionadas con la seguridad y bienestar del consumidor; por lo tanto, no se tomaron en consideración las Operaciones Técnicas (OT) y de Seguridad (OS). En síntesis el objetivo principal de este estudio fue levantar información relevante sobre la gestión administrativa que se desarrolla en los establecimientos de alimentos y bebidas a nivel de la OA, OF, OC y OM, en establecimientos gastronómicos que se ubican en sector de La Ronda del Centro Histórico de la ciudad de Quito.

El presente estudio consta de tres partes. La primera aborda el desarrollo teórico sobre temáticas que hacen referencias al manejo estructural de la organización (organizacional), el control de costos y gastos (contable) y las estrategias comerciales (marketing). En la segunda parte se presenta la metodología empleada para evaluar las actividades de gestión administrativa que existe en este sector. En la tercera parte se presentan los resultados obtenidos del estudio.

Según Pérez & Vega (2013) las actividades de gestión administrativa no son más que un conjunto de actividades coordinadas y desarrolladas por una empresa con el fin de dirigir y controlar una organización; esto permite obtener una mayor eficacia, productividad, iniciativa y flexibilidad de la gestión que se realiza. De acuerdo a Gallego (2002), Taylor & Fayol (1999) y Chiavenato (2002), comprenden procesos relacionados a planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar la empresa, lo que permite crear o añadir valor a través de sus funciones y actividades.

Henry Fayol (1996) propone cinco procesos fundamentales para las OA y que se los debe considerar para la correcta operación de toda empresa por más compleja o pequeña que ésta sea: previsión, organización, mando, coordinación, control; no obstante éstos se complementan con funciones como las OT (producción, fabricación, transformación), OM (compras, ventas, preventas), OF (búsqueda y administración de capitales), OS (protección de bienes y de personas), y OC (inventario, balance, precio de costo, estadística).

Operaciones administrativas (OA)

Planeación estratégica. Este proceso establece aquellos objetivos que se desean alcanzar como empresa y cuál es

la mejor forma para obtenerlos. Aquí se identifican recursos, tareas, acciones y tiempos para su ejecución (Mintzberg, 1997; Chiavenato, 2002; Matilla, 2008; Cuesta, 2012; Lambin, 2003).

Dirección. Representa el patrón para la toma de decisiones, el cual se desarrolla en los diversos niveles jerárquicos de la organización (Chiavenato, 2004).

Organización. Otra de las variables que forman parte de las operaciones administrativas es la organización, un proceso por el cual las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes ya sean parte de organizaciones formales o informales. Las organizaciones deben estar organizadas con el fin de establecer divisiones de trabajo, autoridad y responsabilidad. Para esto es necesario establecer una adecuada estructura organizativa (Chiavenato, 2002). De acuerdo a Díaz & León (2005), las estructuras organizativas son la forma en la que se relacionan dentro de una empresa sus miembros a través de una correcta comunicación, la cual debe adaptarse constantemente para estar en sintonía con las necesidades de la empresa y el cumplimiento de sus funciones con el mercado, con el fin de obtener resultados positivos. Para esto las autoras resaltan dos grupos de estructuras organizacionales. Las clásicas (compuesto por una estructura jerárquica, funcional o mixta) y las modernas (compuesto por una estructura de proyectos, matriarcal o por redes), muy similar a las que presenta Chiavenato (2002) al resaltar estructuras verticales, jerarquizadas o aplanadas. No obstante todos los autores recalcan que una adecuada estructura organizacional divide, organiza y coordina las actividades de la organización y por lo tanto deben ser coherentes con los diversos niveles jerárquicos de la organización tanto a nivel institucional, intermedio y operacional.

Control. Considerada como la última fase del proceso administrativo. Esta etapa permite evaluar y corregir los procesos que se llevan a cabo en una organización. Este elemento clave compara los resultados reales con los propuestos durante la planificación, si se lo realiza de forma periódica permite corregir errores o desvíos. Para el manejo adecuado de este proceso es necesario la existencia de indicadores de medición, mismos que comprueben el nivel de eficacia y de eficiencia del sistema administrativo de la empresa (Louffat, 2010).

Operaciones financieras (OF)

Los establecimientos de alimentos y bebidas utilizan a

la contabilidad como un sistema de control de sus operaciones; en este sentido, la información contable que se genere se transforma en datos financieros que son utilizados por el gerente para tomar decisiones y evaluar el cumplimiento de los objetivos del establecimiento. Desde el punto de vista financiero, Cuevas (2010) señala que las operaciones financieras más comunes que se encuentran dentro de una estructura de negocio de alimentos y bebidas tiene que ver con los ingresos y los costos; y para lo cual se cuenta con los diferentes estados financieros, el balance general, los estados de resultados, estados de flujo de efectivo y estado de conciliación de costos.

Operaciones contables (OC)

Representa toda información contable generada en una empresa expresada monetariamente y no monetariamente. Este proceso identifica, mide, analiza, prepara o interpreta toda aquella información que se requiere para cumplir y alcanzar los objetivos. De acuerdo con Warren et al. (2005) la información que se maneja por concepto de contabilidad administrativa abarca todos aquellos datos levantados de la organización en el tiempo, donde la gerencia los gestiona con el fin de planear operaciones futuras y desarrollar estrategias empresariales.

Operaciones comerciales (OM)

Comprende todas aquellas estrategias necesarias para influenciar la compra en el consumidor. Estas operaciones están relacionadas con los fundamentos comerciales o de mercadeo (Kotler & Armstrong, 2012). Dentro del ámbito comercial de los establecimientos de alimentos y bebidas es necesario identificar qué estrategias son las que más se aplican y de éstas cuáles son las que más sirven, ya que cada una dependerá del mercado al cual se lo dirija (Schiffman & Leslie, 2005; Rivas & Ildefonso, 2013; Grande, 2014). Este tipo de estrategias están consideradas en función de los objetivos que se desean obtener como empresa, ya sean éstos con un enfoque de lealtad, posicionamiento, producto, competitividad, etc. (Bigné et al., 2000; Fleisman, 2002; Lambin, 2003; Lovelock & Wirtz, 2009; Baptista & León, 2013).

Por ejemplo entre las estrategias más empleadas dentro del sector de alimentos y bebidas, son todas aquellas que tienen relación con la mezcla de marketing (*marketing-mix*), además de ello, al ser este sector parte del sector de servicios es necesario considerar aquellas que complementan su aporte dentro de la organización, para ello estas estrategias de gestión deberán estar relacionadas

con: El precio, producto, plaza, promoción, personal de servicio, procesos de servicio y ambiente físico (Lovelock & Wirtz, 2009); estos elementos comerciales, relacionados entre sí, contribuyen a alcanzar objetivos en términos de participación en el mercado y rentabilidad.

Producto. Contempla todo producto básico (tangible) que tenga la empresa y el servicio (intangible) como atributo complementario que lo acompaña.

Precio. Corresponde al valor en dinero que la empresa cobra al consumidor por un producto y/o servicio que se le ofrece (Zeithaml et al., 2009; Hoffman & Bateson, 2012). Los consumidores interpretan el precio como un indicador de calidad o beneficio del producto (Yoo et al., 2000).

Plaza. Comprende la entrega de productos y servicios básicos y complementarios al cliente ya sea de forma física y/o electrónica, obtenidos directamente del mismo productor o por intermediarios. (Yoo et al., 2000). De acuerdo a López (2003) este elemento se lo maneja desde la localización geográfica, la ubicación del negocio y la zona de influencia que existe a sus alrededores (López, 2003).

Promoción. Este elemento hace referencia al proceso de comunicación y atracción que realiza la empresa para explicar y promover su propuesta de valor al mercado (Kotler & Armstrong, 2012). Entre los elementos o herramientas promocionales que componen esta estrategia se encuentran las comunicaciones personales, publicidad mediática, promoción de ventas, relaciones públicas, el diseño corporativo y las ventas personales (Lovelock & Wirtz, 2009; Kotler & Armstrong, 2012; Hoffman & Bateson, 2012).

Procesos. Elemento clave para las empresas por las diversas actividades que tienen relación con el servicio y la atención con el cliente (López, 2003; Hoffman & Bateson, 2012). Esto permite estandarizar procesos que facilitan el servicio y mejoran la calidad.

Personal de servicio. Son todas aquellas personas que tienen contacto directo con el cliente (meseros, cocineros, administradores, guardia, etc.). Se los considera como una pieza importante para el éxito de los restaurantes (López, 2003).
Ambiente físico. Consisten en todos aquellos detalles que pueden ser perceptibles al ojo humano dentro de la organización (Hoffman & Bateson, 2012).

METODOLOGÍA

El desarrollo de esta investigación es de naturaleza descriptiva exploratoria, en la cual se empleó un método de estudio multivariado con un enfoque en los elementos que contemplan las operaciones administrativas, contables y comerciales, como factores clave dentro de las actividades de gestión administrativa en restaurantes de alimentos y bebidas ubicados en el sector La Ronda de la ciudad de Quito (Ecuador). Para ello se consideró un modelo de encuesta según la necesidad de concreción de la información por medio del uso y aplicación de preguntas dicotómicas aplicadas a un esquema o cuestionario distribuido a los cuatro grupos de operaciones de gestión planteadas inicialmente, esto es administrativo, financiero, contable y comercial. Es decir, la encuesta se estructuró en cuatro partes. La primera incluyó información relevante a la estructura organizacional de la empresa, con el fin de avalar información básica del establecimiento. La segunda parte se estructuró a partir de la aplicación de ciertos indicadores financieros indispensables para la gestión empresarial. La tercera parte sobre el control de costos y gastos de la empresa. La cuarta parte compuesta de siete subgrupos a partir de las variables producto, precio, plaza o distribución, promoción, personal de servicio y ambiente o infraestructura.

Para la primera variable, operaciones administrativas (OA), se consideraron elementos como la ejecución de un plan estratégico, proceso de dirección, estructura organizacional, proceso de control. Para la segunda variable, operaciones financieras (OF), se consideraron criterios como manejo y ejecución sobre los estados de resultados, manejo de presupuestos de caja o propósitos de efectivo y finalmente con el uso de un sistema informático para el control de costos, ingresos, inventarios y facturación de alimentos y bebidas. Al manejar el primer criterio, por ejemplo, prácticamente el administrador debería manejar otros indicadores como ingresos, gastos, costos, etc. Para la tercera variable, operaciones contables (OC), se consideraron criterios más específicos dentro de los financieros como manejo de recetas estándar, costo de venta, inventarios, compras, costos fijos o pagos obligatorios mensuales, ventas y el conocimiento sobre la utilidad que posee. Para la cuarta variable, operaciones comerciales (OM) se consideraron, para cada elemento, diversos criterios según su aporte estratégico; es decir, para el primer elemento, producto, cinco criterios: Características del producto, diseño del producto, logotipo o diseño del pro-

ducto, líneas de productos y menús especiales de niños; el segundo elemento, precio, seis criterios: Lanzamiento al mercado de un nuevo producto con un precio bajo, lanzamiento al mercado de un nuevo producto con un precio alto, reducción de precios internos, aumento de precios internos, aumento o disminución de precios con relación a la competencia; el tercero, plaza o distribución, a partir de un solo criterio sobre la existencia de otras sucursales; el cuarto elemento, promoción, medido a partir de quince criterios entre los que se encontraban: Promociones de ventas, publicidad, ventas personales, relaciones públicas, sorteos, obsequios, anuncios diarios, anuncios internet, participación en ferias, publicidad en medios; un quinto elemento, personal de servicio, medido a partir de dos criterios: Capacitación en atención al cliente y el uso de uniformes para personal de servicio; un sexto elemento, procesos de servicio, medido a partir de seis criterios: Atención al cliente, reservación de mesas, servicio a la mesa, self-service, servicio tipo buffet y servicio a domicilio; y un séptimo elemento medido a partir de cuatro cri-

terios: Remodelación del local, parqueadero, accesibilidad para personas con discapacidad.

Para conocer el alcance de esta investigación se identificó por medio de la observación una población, objeto de estudio, de 69 establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en la zona previamente establecida. Para concretar la muestra del estudio se consideró aplicar el 1% de error, el 95% de nivel de confianza y una heterogeneidad del 50%, con el fin de obtener datos más reales de qué actividades se aplican durante gestión administrativa en este lugar. Esto dio como resultado estudiar a los 69 establecimientos; es decir el 100% de su universo. Por otro lado, al no existir una apertura por todos los establecimientos para el levantamiento de la información se alcanzó una tasa de respuesta del 71%; es decir, solo se logró obtener datos de 49 establecimientos. Quienes respondieron a las encuestas fueron los propietarios, responsables o administradores. Esta fase de estudio y levantamiento de información se realizó los últimos dos meses de 2016. La Tabla 1 muestra la ficha técnica del estudio.

TABLA 1. Ficha técnica del estudio.

Población	69 establecimientos
Ámbito	Quito – Ecuador
Método para levantar datos	Encuesta personal
Respuesta a encuestas	Administradores de los establecimientos de alimentos y bebidas
Tamaño de la muestra	69 encuestados
Tasa de respuesta	49 establecimientos (71%)
Margen de error de muestra	1%
Nivel de confianza	95% (z = 1,96)
Heterogeneidad	50%
Trabajo de campo	15 de noviembre al 10 de diciembre de 2016

Fuente: Datos de la investigación

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En base al estudio realizado en la encuesta se obtuvieron los resultados indicados en las Tablas 1 a 11 por cada tipo de operación determinado para este estudio.

Tabla 2. Actividades de Gestión Administrativa (GA)

Criterios	Eficiencia eficacia*	%
Operaciones Administrativas (OA)	40	81,63
Operaciones Financieras (OF)	32	65,30
Operaciones Contables (OC)	41	83,67
Operaciones Comerciales (OM)	22	44,90
EP1	32	65,31
EP2	17	34,69
EP3	5	10,20
EP4	19	38,78
EP5	37	75,51
EP6	21	42,86
EP7	24	48,98

Fuente: Datos de la investigación

* Valores obtenidos a partir del promedio de cada uno de los criterios evaluados en cada operación sobre los 49 establecimientos analizados como tasa de respuesta de la muestra identificada de estudio.

Tabla 3. Operaciones Administrativas (OA)

Criterios (OA)	Si	%	No	%	Total
Plan estratégico	41	83,7	8	16,3	49
Proceso de dirección	42	85,7	7	14,3	49
Estructura organizacional	35	71,4	14	28,6	49
Proceso de control	45	91,8	4	8,2	49

Fuente: Datos de la investigación

En cuanto a lo que refleja la Tabla 3, el porcentaje de establecimientos que trabajan bajo una planificación anual, previo el inicio de sus actividades es alto, con un 83,7%; del mismo modo pasa con los procesos de dirección, el 85,7% de las empresas desarrollan mecanismos directivos que aportan a la gestión de la empresa, esto tiene una estrecha relación con la planificación estratégica; por otro lado existe un 71% de empresas de este sector que toman en consideración una estructura organizacional,

este valor bajo puede deberse al tamaño de la empresa y el número de empleados que trabajan para los negocios en este sector. Por otro lado, la gran mayoría de empresas, con un 91,8%, manejan procesos de control, los cuales se podrán ver reflejados en los resultados y en rendimiento empresarial que generan. Estos resultados son la base para las siguientes actividades operacionales que forman parte la gestión administrativa de la empresa.

Tabla 4. Operaciones Financieras (OF)

Criterios (OF)	Si	%	No	%	Total
Estado de resultados anual	30	61,2	19	38,8	49
Presupuesto de caja o pronóstico de efectivo	41	83,7	8	16,3	49
Sistema informático para el control de costos, ingresos, inventarios y facturación de alimentos y bebidas	27	55,1	22	44,9	49

Fuente: Datos de la investigación

Manejar un estado de resultados anual es una actividad imprescindible, puesto que al final del ejercicio, los resultados de las operaciones dan a conocer si el establecimiento está generando ganancias o pérdidas. Los datos de este estado de resultados permitirán al administrador tomar decisiones y actuar en base a esta información para los próximos años. De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, tal como muestra la Tabla 4, el 61,2%; más de la mitad de los establecimientos analizados, realizan esta práctica, este resultado puede influir en la adecuada administración financiera y manejo de los recursos económicos en el establecimiento a mediano plazo;

por otro lado un 83,3% aplica el uso de un presupuesto de caja; este resultado puede entenderse como un proceso diario de la empresa en lo que se refiere a seguridad financiera; por último, un 55,1% de los establecimientos posee un sistema informático para manejar las operaciones financieras, al ser esta herramienta realmente útil a la hora de realizar inventarios, dar de baja alimentos, registrar compras, entre muchas otras opciones; se puede observar que casi la mitad de los establecimientos analizados en el sector no considera importante tener un sistema informático, ya que los registros los realizan de forma manu

Tabla 5. Operaciones Contables (OC)

Criterios (OC)	Si	%	No	%	Total
Uso de recetas estándar	42	85,7	7	14,3	49
Manejo e interpretación del costo de venta	42	85,7	7	14,3	49
Inventario de materia prima el fin de mes	36	73,5	13	26,5	49
Valor total de las compras	41	83,7	8	16,3	49
Valor total de los pagos mensuales	44	89,8	5	10,2	49
Registro diario de las actividades contables	42	85,7	7	14,3	49
Conocimiento de la utilidad mensual	41	83,7	8	16,3	49

Fuente: Datos de la investigación

En base a los datos obtenidos sobre las operaciones contables (OC), los que se ven reflejados en la Tabla 5, se puede establecer que este proceso es el más delicado, ya que no todos los establecimientos lo realizan o lo toman en consideración, no obstante, una gran mayoría considera que ciertas actividades son indispensables para las actividades de gestión diaria de la empresa. Por ejemplo, un 87,5% de los establecimientos manejan recetas estándar de los platos que ofrecen, esto permite evitar problemas en el estado de conciliación de costos; la importancia del costo de venta ha sido identificada por la mayoría de establecimientos con un 85,7%, diferenciándose con un número reducido de establecimientos que no han tomado en cuenta a la misma, el no identificar la importancia del costo de venta como un punto dentro de su planificación

puede afectar el manejo de los costos en los establecimientos gastronómicos; de igual forma en 73,5% de los negocios consideran o manejan un inventario de materia prima al final de cada mes; sobre el criterio referente al conocimiento sobre el valor total de compras mensuales un 83,7% de empresas lo manejan, lo que representan un manejo de las entradas y salidas de la mercadería; el valor total de las ventas es reconocido por la gran mayoría de establecimiento con un 89,8%, mientras que el registro diario de ventas y los pagos baja en un 85,7% por aquellos que si lo consideran como importante; finalmente solo un 83,7% de negocios de este sector tienen un conocimiento de la utilidad mensual que obtiene la empresa, este conocimiento es importante so se desean realizar proyecciones o ajustes en la dirección de estos establecimientos.

Tabla 6. Operaciones Comerciales (OM) de Producto

Criterios (OM) - Estrategias de producto (EP1)	Si	%	No	%	Total
Agrega al producto diversas características, atributos, beneficios o mejoras de forma continua	42	85,7	7	14,3	49
Cambia el diseño o presentación de su producto constantemente	31	63,3	18	36,7	49
Mantiene los colores corporativos o logotipo desde sus inicios	38	77,6	11	22,4	49
Lanza nuevas líneas de productos o platillos gastronómicos	26	53,1	23	46,9	49
Ofrece menús especiales para niños	23	46,9	26	53,1	49

Fuente: Datos de la investigación

Las estrategias comerciales en los establecimientos de alimentos y bebidas son planificadas a partir de un análisis previo al inicio de un nuevo año, basado en la recopilación de datos que el establecimiento ha recogido durante todo el año para establecer acciones efectivas tomando en consideración posibles eventualidades o sucesos que puedan influir positivamente o negativamente en sus resultados.

La Tabla 6 muestra los datos obtenidos sobre aquellas estrategias que manejan la empresa referente al producto como parte de sus actividades de gestión dentro de las operaciones comerciales (OM). Aquí se puede observar que sólo un

85,7% de los establecimientos agrega valor a su producto de manera continua lo que puede dar garantía de que dicho establecimiento obtendrá incremento de clientes; solo un 63,4% de ellos manejan un diseño o una presentación de productos, siendo para la mayoría una estrategia de cambio que causará un impacto beneficioso a mediano plazo; de los 49 establecimientos que lanzan nuevas líneas de productos la diferencia es mínima, con un 53,1%; por otro lado un 46,9% posee menús especiales para niños y es ofertado diferenciándose muy poco de quienes no lo hacen, estos deberían procurar tomarlo en cuenta, ya que puede poner en desventaja a nivel competitivo.

Tabla 7. Operaciones Comerciales (OM) de Precio

(OM) - Estrategias de precio (EP2)	Si	%	No	%	Total
Lanza al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido.	25	51,0	24	49,0	49
Lanza al mercado un nuevo producto con un precio alto con el fin de aprovechar las compras hechas como producto de la novedad del producto.	17	34,7	32	65,3	49
Reduce precios con el fin de atraer una mayor clientela o incentivar las ventas	24	49,0	25	51,0	49
Aumenta precios con el fin de lograr un mayor margen de ganancia	11	22,4	38	77,6	49
Reduce precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado	11	22,4	38	77,6	49
Aumenta precios por encima de los de la competencia con el fin de crear en los productos una sensación de mayor calidad	16	32,7	33	67,3	49

Fuente: Datos de la investigación

En lo que respecta al aspecto precio se puede apreciar en la Tabla 7 que el 51% de establecimientos lanzan al mercado nuevos productos a bajo precio, con el fin de lograr una rápida acogida, lo cual es bastante bueno ya que es una manera de retener a los clientes frecuentes y al mismo tiempo atraer nuevos clientes; a su vez un 65,3% de establecimientos no lanzan nuevos productos

con precios altos, esto se debe a que en este sector geográfico se genera una mayor cantidad de venta y posiblemente considerar tener precios altos puede alejar a los clientes lo que limita las posibles decisiones de compra. La mayoría de establecimientos, con un 51%, no realiza un aumento de precios para lograr un mayor margen de ganancia.

Tabla 8. Operaciones Comerciales (OM) de Distribución

(OM) - Estrategias de distribución (EP3)	Si	%	No	%	Total
Tiene sucursales	5	10,2	44	89,8	49

Fuente: Datos de la investigación

En cuestión del factor plaza, la Tabla 8 muestra que un 10% de los 49 establecimientos estudiados poseen sucursales; el abrir una sucursal significa haber logrado cierto

crecimiento con un negocio.

Tabla 9. Operaciones Comerciales (OM) de Promoción

(OM) - Estrategias de promoción (EP4)	Si	%	No	%	Total
Ofrece promociones 2 x 1	30	61,2	19	38,8	49
Ofrece un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero	14	28,6	35	71,4	49
Trabaja con cupones o vales de descuentos	9	18,4	40	81,6	49
Brinda descuentos especiales en determinados productos y en determinadas fechas	28	57,1	21	42,9	49
Crea sorteos o concursos entre los clientes	15	30,6	34	69,4	49
Da pequeños regalos u obsequios a sus clientes	26	53,1	23	46,9	49
Anuncia en diarios o en revistas especializadas	16	32,7	33	67,3	49
Anuncia en sitios de Internet	33	67,3	16	32,7	49
Participa en ferias o exposiciones de negocios	11	22,4	38	77,6	49
Desarrolla espacios para degustar los productos	17	34,7	32	65,3	49
Organiza eventos o actividades gastronómicas	15	30,6	34	69,4	49
Coloca carteles o afiches publicitarios en la fachada del local	25	51,0	24	49,0	49
Coloca láminas publicitarias en los exteriores de los vehículos de su empresa	11	22,4	38	77,6	49
Alquila espacios publicitarios en letreros o paneles ubicados en la vía pública	2	4,1	47	95,9	49
Imprime o reparte folletos, volantes, tarjetas de presentación	27	55,1	22	44,9	49

Fuente: Datos de la investigación

Los resultados obtenidos que se pueden apreciar en la Tabla 9 sobre el manejo de estrategias de promoción que se ejecutan en un establecimiento de alimentos y bebidas de este sector son muy bajas con relación a las otras actividades operativas. Por ejemplo, los datos obtenidos en base a las encuestas realizadas han determinado que un 61,2% utiliza promociones 2 x 1, mientras que el 28,6% ofrece productos

a mitad de precio; un 18,4% trabaja con cupones de descuento, un 57,1% brinda algún tipo de descuento, un 30,6% crea sorteos; un 53,1% ofrece pequeños regalos a sus clientes. De igual forma aquellos mecanismos estratégicos que tienen relación con la publicidad del negocio es muy baja, un 32,7% se anuncia en revistas especializadas o diarios, un 67,3% en sitios de internet, un 22,4% participa en ferias.

Tabla 10. Operaciones Comerciales (OM) de Personal de Servicio

(OM) - Estrategias de personal de servicio (EP5)	Si	%	No	%	Total
Capacitación en atención al cliente al personal de servicio	41	83,7	8	16,3	49
El personal de servicio dispone de uniforme	34	69,4	15	30,6	49

Fuente: Datos de la investigación

La Tabla 10 determina aquellos factores concernientes al personal de servicio, para este estudio se puede apreciar la capacitación en atención al cliente y el uniforme de servicio que dispone el personal. Para el primer dato se

obtiene un 83,7%, mientras que para el segundo caso un 69,4%. Estos factores son de gran importancia para una buena imagen del establecimiento y al momento de ofrecer un producto y servicio de calidad.

Tabla 11. Operaciones Comerciales (OM) de Proceso de Servicio

(OM) - Estrategias de proceso (EP6)	Si	%	No	%	Total
Dispone de un manual de procesos para atención al cliente	35	71,4	14	28,6	49
Ofrece reservación de mesas a sus clientes	35	71,4	14	28,6	49
El tipo de servicio en el establecimiento es a la mesa	45	91,8	5	8,2	49
El tipo de servicio en el establecimiento es self-service	5	10,2	42	85,7	49
El tipo de servicio en el establecimiento es tipo buffet	7	14,3	42	85,7	49
Ofrece servicio a domicilio	4	8,2	45	91,8	49

Fuente: Datos de la investigación

En cuanto a los procesos de servicio, actividades de gestión importante y que debe llevar un control del servicio, se puede evidenciar en la Tabla 11 que un 71,4% de establecimientos cuenta con un manual de procesos para

atención al servicio; un 71,4%, ofrece reservas, donde un 91,8% maneja un tipo de servicio a la mesa, a diferencia de 5 establecimientos que realizan *self-service* y 7 negocios posee un servicio tipo *buffet*.

Tabla 12. Operaciones Comerciales (OM) de Ambiente Físico

(OM) - Estrategias de ambiente físico (EP7)	Si	%	No	%	Total
Ha remodelado su local los últimos 4 años	44	89,8	5	10,2	49
Ofrece servicio de parqueadero	6	12,2	43	87,8	49
Tiene espacios adecuados para personas con discapacidad	23	46,9	26	53,1	49

Fuente: Datos de la investigación

El ambiente físico parte de una renovación continua de la imagen corporativa de la empresa, mantener o mejorar el atractivo físico de un establecimiento es una tarea fundamental que debe considerar el administrador, la Tabla 12 muestra los datos sobre la gestión que se realiza en este sector sobre este tipo de estrategia, donde un 89,9% realiza actividades de remodelación para ofrecer un servicio de calidad; un 12,2% ofrece servicio de parqueadero, algo muy característico en esta zona por estar ubicado en un

lugar muy peatonal; por otro lado un 46,9% de estos negocios tienen espacios adecuados para personas con discapacidad, requisito fundamental si se quiere generar un servicio igualitario, inclusivo y de calidad.

CONCLUSIONES

El modelo desarrollado en este trabajo permitió obtener información muy significativa sobre las actividades de ges-

ción administrativa (GA) que desarrollan los empresarios, propietarios, gerentes o administradores en este sector. Si bien no existió la apertura por parte de todas las empresas de esta localidad que permita conocer al 100% la realidad de este lugar, existió una tasa de respuesta significativa (71%) que aportó información muy relevante para esta temática. Si bien el sector de La Ronda es considerado como uno de los polos turísticos y gastronómicos de mayor importancia en la ciudad de Quito, con una ubicación estratégica dentro del Centro Histórico, su actividad es muy distinta a otro sector de la ciudad; por eso la necesidad de conocer cómo gestionan sus establecimientos de alimentos y bebidas es de gran importancia. No obstante, este modelo puede servir para futuras investigaciones y entender la realidad de otros lugares o sitios gastronómicos de mayor interés e incluso se puede establecer nuevos criterios que complementen su estudio considerando aquellas operaciones que se dejaron de lado como son las técnicas y de seguridad.

En base a la definición que se presenta respecto al concepto de gestión (GA) y a las operaciones que se consideraron para el estudio se aprecia que los establecimientos del sector de La Ronda, ubicados en el Centro Histórico de la ciudad de Quito, manejan sus actividades de forma parcial, es decir, en muchos de los casos se evidencia un adecuado manejo de las actividades a nivel administrativo, contable y financiero, esto demuestra un claro interés por parte de los administradores sobre aquellos procesos que tienen relación directa con las decisiones que tienen que ver con el manejo numérico. Los factores analizados como parte de las operaciones financieras en los establecimientos de alimentos y bebidas del sector de La Ronda están relacionados con el estado de resultados de los establecimientos, el pronóstico de efectivo y la utilización de sistemas informáticos para el control de costos del negocio. El resultado de esta investigación determinó que de los 49 establecimientos encuestados, 30 si tienen información financiera a través de un estado de resultados, lo que quiere decir que el nivel de preparación de las personas que administran estos establecimientos les permite analizar y tomar decisiones en base a dicha información.

Asimismo, más del 80% de estos mismos establecimientos desarrollan su operación en base a un pronóstico efectivo; esta información es muy importante ya que al tratarse de establecimientos que venden alimentos preparados,

sus compras en un alto porcentaje son en efectivo, para lo cual requieren disponer de los recursos necesarios para esta actividad importante del negocio; adicionalmente en los establecimientos de este sector los clientes pagan sus consumos en su gran mayoría en efectivo, lo que permite a los administradores y propietarios tener una visión clara del flujo de efectivo y liquidez de su negocio. Finalmente, en lo que se relaciona con los sistemas de control de costos, un poco más de la mitad de los establecimientos analizados cuentan con un sistema de control de costos que permite conocer básicamente el consumo de la materia prima y relacionarla con los ingresos para calcular el costo de venta que es un componente financiero del estado de resultados; esta información del consumo de materia prima incluye datos adicionales y específicos del negocio y que tienen que ver con control de compras, toma de inventarios, recetas estándar como elementos esenciales que conforman la información financiera de estos negocios. Como dato adicional se puede mencionar que casi la mitad de los establecimientos desconocen la importancia del control de costos de su negocio y no le dan importancia a la utilización de sistemas informáticos que garanticen toma de decisiones oportunas relacionadas con las operaciones financieras de su negocio. Los establecimientos muestran un incremento en la aplicación de funciones administrativas en las operaciones, se evidencia el aporte positivo en la calidad de la oferta de su producto y servicio, permitiendo realizar un trabajo a largo plazo con el aporte de todos los niveles, logrando optimizar en la organización en todos los aspectos.

La planificación estratégica, que marca la ruta a seguir para el cumplimiento de objetivos, debe ser apoyada con las demás funciones administrativas de forma coordinada de tal manera que se logre el cumplimiento de estos objetivos de manera eficiente y eficaz. Según los resultados obtenidos, alto es el porcentaje de establecimientos que planifican en el sector de La Ronda, sin ser un dato despreciable el de las empresas que no trabajan aplicando una planificación. Las operaciones de dirección y organización se realizan con datos importantes. Sin embargo, es en el control donde más énfasis se da al proceso administrativo, habrá que preguntarse si los resultados del control se utilizan para mejorar el plan estratégico, de tal forma que en el futuro las actividades de control se hagan y determinen pocas correcciones en el proceso. De igual manera, en contraparte, a aquellas funciones operativas de gestión

de nivel administrativo que tienen una respuesta positiva, se encuentran aquellas actividades de gestión que manifiestan una eficiencia o eficacia baja, es decir, aquellas referentes a las actividades operativas de carácter comercial (OC) las cuales pasan muy desapercibidas, sobre todo aquellas que tienen relación con la gestión en publicidad. Este efecto puede ser el causante a largo plazo de una pérdida significativa en las ventas y el posicionamiento de la empresa. Uno de los posibles motivos por los cuales influyeron en los resultados obtenidos es la ubicación donde fue realizado el estudio. Es decir, si bien en este sector la mayoría de empresas se encuentran situadas en una zona que atrae una gran cantidad de clientes de la ciudad, tanto turistas nacionales como extranjeros, no requiere de una fuerte estrategia comercial, aun así esto no debería ser una excusa, ya que es necesario que no sólo se logre generar un posicionamiento de cada empresa, sino también sobre el sector donde se encuentra.

REFERENCIAS

- Baptista, M., León, M. (2013).** Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal. *Estudios Gerenciales* 29, 127, 189-203.
- Bigné, E., Font, X., Andreu, L. (2000).** *Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I. (2002).** *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004).** *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7a. edición. México: McGraw-Hill.
- Díaz, E., León, M. (2005).** *Gestión Administrativa y Comercial en Restauración*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Fayol, H. (1969).** *Administración Industrial y General*. Argentina: Librería El Ateneo Editorial.
- Fleisman, D. (2002).** Modelos de las estrategias de marketing para las micro pequeñas, medianas y grandes empresas. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas* 5, 9, 31-59.
- Gallego, J. F. (2002).** *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid: Paraninfo.
- Grande, I. (2014).** *Marketing de los Servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. (1997).** *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hoffman, D., Bateson, J. (2012).** *Marketing de Servicios: Conceptos, Estrategias y Casos*. México D.F.: Cengage Learning.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012).** *Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Lambin, J.J. (2003).** *Marketing Estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- López, N. (2003).** *Marketing en Restauración*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Louffat, E. (2010).** *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Lima, Perú: ESAN.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2009).** *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. 6a edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Matilla, K. (2008).** *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1989).** *Servucción: El Marketing de Servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pérez, J., Vega, C. (2013).** *Control de Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rivas, A., Ildefonso, E. (2013).** *Comportamiento del Consumidor; Decisiones y Estrategia de Marketing*. 7a edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Schiffman, L., Leslie, L. (2005).** *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.
- Taylor, F., Fayol, H. (1999).** *Principios de la Administración Científica. Administración Industrial y General*. Argentina: Librería El Ateneo Editorial.
- Cuesta, U. (2012).** *Planificación Estratégica y Creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Warren, C.S., Reeve, J.M., Fess, P.E. (2005).** *Contabilidad Administrativa*. México: Cengage Learning Editores.
- Yoo, B., Donthu, N., Lee, S. (2000).** An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, 2, 195-211.
- Zeithaml, V., Bitner, M., Dayne, G. (2009).** *Marketing de Servicios*. Quinta edición. México D.F.: McGraw-Hill.