



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**AUTOR: MORENO SAMANIEGO, ELSA JACQUELINE**

**TEMA: MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES PARA LA EMPRESA “RINCÓN  
DEL GAUCHO” RESTAURANTE**

**DIRECTOR: ECO. LARA, JUAN**

**CODIRECTOR: ECO. ACOSTA, GALO**

**SANGOLQUÍ, ABRIL 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE****INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****CERTIFICADO DE TUTORÍA**

**Director:** Eco. Juan Lara  
Galo Acosta

**Codirector:** Eco.

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES PARA LA EMPRESA RINCÓN DEL GAUCHO RESTAURANTE”, realizado por Elsa Jacqueline Moreno Samaniego, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Elsa Jacqueline Moreno Samaniego que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería en Finanzas, Contado Público – Auditor.

Quito, Abril del 2014.

---

Eco. Juan Lara

**DIRECTOR**

---

Eco. Galo Acosta

**CODIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Elsa Jacqueline Moreno Samaniego

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES PARA LA EMPRESA RINCÓN DEL GAUCHO RESTAURANTE”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, abril del 2014.

---

Elsa Jacqueline Moreno Samaniego

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Elsa Jacqueline Moreno Samaniego**

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES PARA LA EMPRESA RINCÓN DEL GAUCHO RESTAURANTE”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, abril del 2014.

---

Elsa Jacqueline Moreno Samaniego

## DEDICATORIA

*Quiero dedicar el presente proyecto a Dios, quien siempre me ha acompañado y guiado en cada paso de mi vida, a toda mi familia y amigos por ser parte esencial en cada experiencia, a mi novio Daniel por creer en mí y ser testigo de este sueño hecho realidad.*

*Pero fundamentalmente quiero dedicar esta tesis a mis padres por su espera, sufrimiento y sacrificio para siempre brindarme las mejores oportunidades y permitirme crecer como profesional y ser humano, este trabajo es para ustedes y por ustedes.*

*Con Cariño,*

*Jacqueline.*

## *AGRADECIMIENTO*

*A Dios,*

*Por todas las bendiciones que has derramado en mi vida y por permitirme realizar este sueño.*

*A mi madre,*

*Por ser mi amiga, mi apoyo y mi gran ejemplo; gracias por toda la devoción de madre con la que me criado, por ser mi cómplice y por su infinito amor.*

*A mi Padre,*

*Porque a pesar de la distancia me enseñó el valor del sacrificio y dedicación para cumplir cada uno de mis sueños y siempre ha creído en mí.*

*A mi hermano,*

*Porque aunque no hayas estado a mi lado has formado parte de mis mejores vivencias llenando mi mundo de anhelos por alcanzar siempre mis sueños y enfrentar los restos.*

*Al Eco. Juanito Lara,*

*Mi inmenso agradecimiento por aceptar la dirección de mi tesis, brindarme su disponibilidad absoluta, su apoyo, confianza en mi trabajo y su invaluable aporte para guiar mis ideas.*

*Al Eco. Galo Acosta,*

*Gracias por su confianza depositada en mí para la codirección de mi tesis, su disponibilidad y su tiempo.*

*A mis tíos Ángel y Fanny,*

*Por brindarme el amor, apoyo, recibirme en su cálido hogar como una hija más y ser testigos y cómplices de mis desvelos.*

*A Liz,*

*Porque más que mi prima eres mi hermana, mi aliada y mi compañera en cada aventura y propósito de mi vida; porque hemos compartido infinitos momentos invaluable en mi corazón.*

*A mi inspiración, Daniel*

*Por tu gran amor y apoyo incondicional en la culminación de mi tesis, gracias por tu aliento, consejos y paciencia.*

*A mis abuelitos, Olivia, Rosa y Segundo,*

*Por sus oraciones, ternura y su cariño.*

*A tíos y primos,*

*Por enseñarme el valor de una familia y apoyo absoluto.*

*A mis amigas,*

*Naty's, Cindy, Gaby, Sandrita, Majo, por que hicieron inolvidable mi paso por la Universidad.*

*Algunas personas están presentes en este agradecimiento y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte del transcurso de mi formación académica.*

## ÍNDICE

CERTIFICADO DE TUTORÍA .....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
RESUMEN.....	xxi
ABSTRACT.....	xxii
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.1.1. Historia de Las Parrilladas, Asado o Barbacoa .....	2
1.2. Empresa .....	4
1.2.1 Líneas de Negocio .....	6
1.2.2 Base Legal .....	22
1.2.3 Instituciones De Control.....	24
1.2.4 Reseña Histórica.....	31

1.2.5	Organigramas .....	34
1.2.5.1	Organigrama Estructural .....	34
1.2.5.2	Organigrama Personal .....	34
1.2.5.3	Organigrama Funcional .....	34
CAPÍTULO II .....		47
ANÁLISIS SITUACIONAL.....		47
2.1.	Problemática.....	47
2.2.	Determinación Del Problema.....	48
2.3.	Diagrama Causa – Efecto.....	49
2.4.	Análisis Situacional.....	50
2.4.1.	Análisis Externo .....	50
2.4.2.	Análisis Interno .....	138
2.5	Análisis FODA.....	139
CAPÍTULO III.....		144
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....		144
3.1.	Fin Social.....	144
3.2.	Misión.....	144
3.3.	Visión .....	145
3.4.	Objetivos Empresariales.....	145
3.5.	Estrategias .....	147

3.6.	Políticas .....	148
3.7.	Principios.....	149
3.8.	Valores.....	151
3.9.	Mapa Estratégico .....	154
CAPÍTULO IV .....		155
ANÁLISIS DEL COSTEO DE LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN QUE OFRECE LA EMPRESA Y QUE GENERAN MAYORES INGRESOS .....		155
4.1	Descripción de las Líneas generadoras de Ingreso.....	155
4.2.	Volumen de Producción .....	164
4.3.	Costeo de las Líneas de Producción .....	165
4.3.1.	Costeo de la Parrillada Mixta Especial para dos personas .....	166
4.3.2.	Costeo “Combo La Tablita Gaucha” .....	202
4.3.3	Costeo “Jarra de Sangría” .....	229
4.3.4	Hoja de Costos de “Parrillada Mixta Especial para dos personas” .....	259
4.3.5	Hoja de Costos del Plato Alimenticio “Combo La Tablita Gaucha” .....	261
4.3.6	Hoja de Costos del Producto “Jarra de Sangría” .....	264
4.4	Análisis Costo Vs Beneficio.....	266
4.4.1	Costo vs Beneficio de “Parrillada Mixta Especial para dos personas” ...	266
4.4.2	Costo vs Beneficio “Combo La Tablita Gaucha” .....	267
4.4.3	Costo vs Beneficio “Jarra de Sangría” .....	267

4.5	Análisis Comparativo de los precios de los platos alimenticios de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant con la competencia .....	268
CAPÍTULO V .....		276
ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA “RINCÓN DEL GAUCHO” RESTAURANT, COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN .....		
5.1	Estrategias Financieras .....	276
5.1.1	Diversificación de Proveedores de Materia Prima Directa: Carne.....	277
5.1.2	Modernización del interior o ambiente del restaurante .....	278
5.1.3	Disminución del desperdicio de materia prima directa .....	281
5.2	Costeo Subproducto .....	286
5.2.1	Análisis Costo-Beneficio de la Producción de Chorizo .....	288
5.3	Impacto de las Estrategias Financieras propuestas sobre el Estado de Resultados de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant. ....	289
5.3.1	Aplicación De Las Estrategias En El Balance De Resultados .....	291
5.3.2	Índices Financieros .....	293
5.3.3	Análisis de los Resultados obtenidos de la aplicación de las Estrategias ....	295
5.3.4	Propuestas del Modelo de Maximización de Utilidades para la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurante .....	296
CAPÍTULO VI.....		300

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	300
6.1 Conclusiones .....	300
6.2 Recomendaciones.....	306
BIBLIOGRAFÍA .....	308

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Reporte de Entradas Frías 2013 .....	7
Gráfico 2: Reporte de Ventas Entradas Calientes 2013 .....	8
Gráfico 3: Reporte de Ventas Especialidades en Mariscos 2013.....	9
Gráfico 4: Reporte de Ventas Parrilladas 2013.....	11
Gráfico 5: Reporte de Ventas Especialidades en Carnes 2013 .....	13
Gráfico 6: Reporte de Ventas Platos Principales 2013 .....	14
Gráfico 7: Reporte de Ventas Bebidas 2013 .....	15
Gráfico 8: Reporte de Ventas Postres 2013 .....	16
Gráfico 9: Reporte de Ventas Bebidas Digestivas 2013 .....	17
Gráfico 10: Reporte de Venta de Licores 2013.....	18
Gráfico 11: Reporte de Ventas de Vinos Chilenos 2013 .....	19
Gráfico 12: Reporte de Ventas de Vinos Argentinos 2013.....	21
Gráfico 13: Reporte de Ventas de Vinos 2013.....	22
Gráfico 14: Registro de Mandatarios (1979-2017).....	51
Gráfico 15: Exportaciones e Importaciones 2000-2013.....	88
Gráfico 16: Balanza Comercial 2000-2013.....	88
Gráfico 17: Inflación 2000-2013.....	92
Gráfico 18: Riesgo País 2000-2013 .....	95
Gráfico 19: Tasa de Interés Activa 2000-2013 .....	99
Gráfico 20: Tasa Pasiva Referencial 2000-2013.....	102
Gráfico 21: PIB/Millones 2002-2013.....	104
Gráfico 22: Remesas 2000-2013 .....	107

Gráfico 23: Deuda Externa 2000-2013 .....	112
Gráfico 24: Precio del Barril de Petróleo 2000-2013.....	115
Gráfico 25: Tasa de Desempleo 2000-2013.....	119
Gráfico 26: Tasa de Subempleo 2000-2013.....	123
Gráfico 27: Costo Canasta Familiar Básica 2000-2013.....	125
Gráfico 28: Índice de Precios al Consumidor 2000-2013.....	128
Gráfico 29: Factores del Microambiente.....	131
Gráfico 30: Principales Clientes de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante.....	135
Gráfico 31: Principios de la Empresa.....	149
Gráfico 32: Valores de la Empresa .....	151
Gráfico 33: Comportamiento Histórico de las Ventas en la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante.....	164
Gráfico 34: Análisis Comparativo de los precios de los Platos de Entrada de la Empresa y sus principales competidores.....	269
Gráfico 35: Análisis Comparativo de precios de los Platos Alimenticios Especializados en Mariscos de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante y sus principales competidores .....	271
Gráfico 36: Análisis Comparativo de Precios de Parrilladas de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante y sus principales competidores .....	272
Gráfico 37: Análisis Comparativo de precios de los Platos alimenticios especializados en carnes de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante y sus principales competidores .....	274

Gráfico 38: Análisis Comparativo de Precios de Porciones de la Empresa	
"Rincón del Gaucho" Restaurante y sus principales competidores .....	275
Gráfico 39: Estrategias Financieras para Maximizar las Utilidades de la	
Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante.....	277

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Balanza Comercial 2000-2013.....	87
Tabla 2: Inflación 2000-2013.....	92
Tabla 3: Riesgo País 2000-2013 .....	95
Tabla 4: Tasa de Interés Activa Referencial 2000-2013.....	99
Tabla 5: Tasa de Interés Pasiva Referencial 2000-2013 .....	101
Tabla 6: PIB/Millones 2000-2013.....	103
Tabla 7: Remesas 2000-2013 .....	106
Tabla 8: Deuda Externa 2000-2013 .....	111
Tabla 9: Precio del Barril de Petróleo Ecuatoriano 2000-2013 .....	114
Tabla 10: Tasa de Desempleo 2000-2013.....	119
Tabla 11: Tasa de Subempleo 2000-2013.....	122
Tabla 12: Costo Canasta Básica Familiar 2000-2013 .....	125
Tabla 13: Índice de Precios al Consumidor 2000-2013 .....	128
Tabla 14: Principales Proveedores de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante.....	132
Tabla 15: Análisis de la Competencia.....	136
Tabla 16: Porcentajes de Ventas de Platos Alimenticios Principales .....	161
Tabla 17: Platos Alimenticios a ser Costeados .....	162
Tabla 18: Porcentaje de Venta de Vinos con respecto a los Ingresos.....	163
Tabla 19: Nivel de Producción Promedio Mensual .....	165
Tabla 20: Costo Materia Prima Directa - Parrillada Mixta Especial para dos personas.....	167

Tabla 21: Costo de la Mano de Obra Directa del Personal del Departamento de Producción.....	170
Tabla 22: Asignación del Costo de MOD al Producto.....	170
Tabla 23: Costo Materia Prima Indirecta - Parrillada Mixta Especial para dos personas .....	173
Tabla 24: Costo Mano de Obra Indirecta – Parrillada Mixta Especial para dos personas .....	175
Tabla 25: Asignación Costo de Mano de Obra Indirecta - Parrillada Mixta Especial para dos personas.....	175
Tabla 26: Costo Depreciación Equipos de Producción - Parrillada Mixta Especial para dos personas.....	178
Tabla 27: Áreas del Edificio - Parrillada Mixta Especial para dos personas .....	180
Tabla 28: Costo Depreciación Área de Producción - Parrillada Mixta Especial para dos personas .....	180
Tabla 29: Costo Servicios Básicos - Parrillada Mixta Especial para dos personas.....	182
Tabla 30: Costo del Seguro contra Incendio, Robo y Daños Materiales .....	184
Tabla 31: Costo de Mantenimiento de Equipos de Producción – Parrillada Mixta Especial para dos personas .....	187
Tabla 32: Costo de Mantenimiento Área de Producción - Parrillada Mixta Especial para dos personas.....	188
Tabla 33: Costo de Limpieza Mantelería - Parrillada Mixta Especial para dos personas.....	189
Tabla 34: Costo Publicidad - Parrillada Mixta Especial para dos personas.....	190

Tabla 35: Costo Suministros de Limpieza - Parrillada Mixta Especial para dos personas .....	191
Tabla 36: Costo de Mejoras y Adecuaciones - Parrillada Mixta Especial para dos personas .....	194
Tabla 37: Costo de Uniformes - Parrillada Mixta Especial para dos personas .....	196
Tabla 38: Costo de Capacitación - Parrilladas Mixta Especial para dos.....	198
Tabla 39: Costos de Atención al Cliente - Parrillada Mixta Especial para dos .....	201
Tabla 40: Materia Prima Directa - Combo La Tablita Gaucha .....	202
Tabla 41: Costo de Mano de Obra Directa - Combo La Tablita Gaucha.....	203
Tabla 42: Asignación del Costo de Mano de Obra Directa al producto Combo La Tablita Gaucha .....	203
Tabla 43: Costo de Materia Prima Indirecta - Combo La Tablita Gaucha .....	205
Tabla 44: Costo Mano de Obra Indirecta - Combo La Tablita Gaucha.....	206
Tabla 45: Asignación del Costo de Mano de Obra Indirecta - Combo La Tablita Gaucha .....	206
Tabla 46: Costo Depreciación Equipos de Producción - Combo La Tablita Gaucha.....	208
Tabla 47: Costo Depreciación Área de Producción - Combo La Tablita Gaucha.....	209
Tabla 48: Costos Servicios Básicos - Combo La Tablita Gaucha .....	211
Tabla 49: Costo del Seguro contra Incendio, Robo y Daños materiales - Combo La Tablita Gaucha .....	213
Tabla 50: Costo Mantenimiento Equipos de Producción - Combo La Tablita Gaucha.....	215

Tabla 51: Costo Mantenimiento Área de Producción - Combo La Tablita Gaucha.....	216
Tabla 52: Costo Limpieza Mantelería - Combo La Tablita Gaucha.....	217
Tabla 53: Costo Publicidad - Combo La Tablita Gaucha .....	218
Tabla 54: Costo Suministros de Limpieza - Combo La Tablita Gaucha .....	219
Tabla 55: Costo de Mejoras y Adecuaciones - Combo La Tablita Gaucha.....	221
Tabla 56: Costo Uniformes - Combo La Tablita Gaucha .....	223
Tabla 57: Costos de Capacitación - Combo La Tablita Gaucha .....	225
Tabla 58: Costos de Atención al Cliente - Combo La Tablita Gaucha.....	227
Tabla 59: Costo Materia Prima Directa - Jarra de Sangría .....	230
Tabla 60: Costo de Mano de Obra Directa - Jarra de Sangría .....	232
Tabla 61: Asignación del Costo de Mano de Obra Directa al Producto - Jarra de Sangría.....	232
Tabla 62: Costo Mano de Obra Indirecta - Jarra de Sangría.....	234
Tabla 63: Asignación del Costo de Mano de Obra Indirecta - Jarra de Sangría....	234
Tabla 64: Costo de Depreciación Equipos de Producción - Jarra de Sangría.....	237
Tabla 65: Costo Depreciación Área de Bar - Jarra de Sangría .....	238
Tabla 66: Costos Servicios Básicos - Jarra de Sangría .....	239
Tabla 67: Costo Seguros - Jarra de Sangría .....	242
Tabla 68: Costo Mantenimiento Equipos de Producción - Jarra de Sangría.....	243
Tabla 69: Costo Mantenimiento Área Bar - Jarra de Sangría .....	244
Tabla 70: Costo de Limpieza Mantelería - Jarra de Sangría.....	246
Tabla 71: Costo Publicidad - Jarra de Sangría.....	248
Tabla 72: Costo Suministros de Limpieza - Jarra de Sangría .....	249

Tabla 73: Costo de Mejoras y Adecuaciones - Jarra de Sangría.....	251
Tabla 74: Costos Uniformes - Jarra de Sangría .....	253
Tabla 75: Costo Capacitación - Jarra de Sangría .....	256
Tabla 76: Costo Atención al Cliente - Jarra de Sangría.....	258
Tabla 77: Análisis Costo vs Beneficio - Parrillada Mixta Especial para dos personas.....	266
Tabla 78: Análisis Costo vs Beneficio - Combo La Tablita Gaucha .....	267
Tabla 79: Análisis Costo vs Beneficio - Jarra de Sangría.....	268
Tabla 80: Análisis Comparativo de Precios de los Platos Alimenticios de Entradas en la Empresa "Rincón del Gaucho" y sus principales competidores.....	269
Tabla 81: Análisis Comparativo de Precios de los Platos Alimenticios Especializados en Mariscos de la Empresa "Rincón del Gaucho" y sus principales competidores.....	271
Tabla 82: Análisis Comparativo de los Precios de las Parrilladas de la Empresa "Rincón del Gaucho" y sus principales competidores .....	272
Tabla 83: Análisis Comparativo de Precios de los Platos Alimenticios especializados en Carnes de la Empresa "Rincón del Gaucho" y sus principales competidores.....	273
Tabla 84: Análisis Comparativo de Precios de las Porciones de la Empresa "Rincón del Gaucho" y sus principales competidores .....	275
Tabla 85: Población del Cantón Quito Año 2010 .....	279
Tabla 86: Presupuesto Modernización del Establecimiento .....	280
Tabla 87: Presupuesto Innovación en Forma de Vender .....	280
Tabla 88: Análisis Costo vs Beneficio de Modernizar el establecimiento.....	281

Tabla 89: Causas del Desperdicio de Materia Prima .....	285
Tabla 90: Costo Materia Prima Directa - Producción Chorizo .....	286
Tabla 91: Costo de Mano de Obra Directa - Producción Chorizo .....	286
Tabla 92: Costo Depreciación Maquinaria - Producción Chorizo .....	287
Tabla 93: Costos Otros CIF - Producción Chorizo .....	287
Tabla 94: Análisis Costo vs Beneficio de Producir Chorizo.....	288

## RESUMEN

El presente tema “Maximización de Utilidades” consiste en determinar estrategias financieras direccionadas a incrementar las utilidades de la empresa a través de la determinación de costos de producción de sus productos, ante un sistema de costeo inexistente o ineficiente. El conocimiento de los Costos de Producción de los platos alimenticios en la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurante permitirá diseñar estrategias enfocadas a maximizar las utilidades a través de la toma de decisiones óptimas. La presente tesis consta de seis capítulos, en los que se estudia los Aspectos Generales relacionados con la empresa en cuanto a su historia, líneas de negocio y sus ventas, organismos que la controlan y el esquema organizativo. Además se presenta el Análisis Situacional y el Direccionamiento Estratégico del Restaurante. Finalmente el presente estudio se centra en el establecimiento del sistema de costos de producción de los platos alimenticios que mayores ingresos generan a la empresa, el análisis de la utilidad bruta percibida y, la determinación y aplicación de estrategias financieras dirigidas a maximizar las utilidades del Restaurante, como resultado del análisis del costeo de producción de los platos alimenticios.

**PALABRAS CLAVES:** Maximización de Utilidades, Costos de Producción, Estrategias Financieras, Análisis Costos-Beneficio.

## ABSTRACT

The present topic “Maximizing profits” consists of determining financial strategies addressed to increase the profits of the enterprise across the determination of production cost in relation to the products to a nonexistent or inefficient system costing. Knowledge of production cost of food dishes in the Enterprise “Rincón del Gaucho” Restaurant will allow designing strategies that will be focused to raise profits through the most advantageous decisions. The research contains six chapters; the present investigation study the General Aspects related to the company in terms of its history, the business lines and sales, the organism that control this type of enterprise and organizational structure; besides the study presents the situational analysis and the strategic management of the restaurant. Finally the research focuses on the establishment of the system of production costs of food dishes that generate more income to the company, the analysis of the perceived gross profit and determining and implementing financial strategies to maximize profits Restaurant as a result of production costing analysis of food dishes.

**KEYWORDS:** Profit Maximization, Production Costs, Financial Strategies, Cost-Benefit Analysis.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. Antecedentes**

El sector de servicios en el Ecuador, en la última década, ha experimentado un incremento importante, aportando al desarrollo y crecimiento de la economía ecuatoriana. Según la información del Banco Central, el sector de servicios (hoteles, bares, restaurantes, comunicaciones, alquiler de viviendas, servicios a las empresas y a los hogares, educación y salud) en el año 2000 constituyó el 14,87% con respecto al PIB total, mientras que en el año 2010 el porcentaje de participación correspondió al 27,7%, es decir, se registró un crecimiento del 12,83% en la última década. Según la encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios del año 2008, el sector de Hoteles y Restaurantes comprendió el 10% de la producción nacional y, la actividad principal de este sector fue la de Restaurantes, Bares y Cantinas, representada por el 55%.

Según el Censo Económico realizado en el año 2010, el número de establecimientos de “servicio de alojamiento y servicio de comida” que existe en el Cantón Quito corresponde 10736, de los que se han obtenido ingresos por \$ 850.358 dólares de los Estados Unidos de América.

La rentabilidad en este sector de servicios se encuentra en un 60%, por ello en la ciudad de Quito en los últimos años se han multiplicado las opciones en cuanto a restaurantes, convirtiéndose en una ciudad de preferencia gastronómica distinguida tanto por sus ciudadanos como por turistas nacionales y extranjeros. La ciudad de

Quito concentra el 34% del producto interno bruto de hoteles y restaurantes en el país; además ha registrado un incremento del 58,75% en número de establecimientos con respecto al año 2004.

De acuerdo a la información registrada por el Agencia Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, el crecimiento de turistas en la capital correspondiente al 32% entre el año 2006 y 2010, es un factor que ha influido en el desarrollo de este sector económico en la ciudad y que se establezca como una de las actividades de ingresos principales para la capital.

La empresa de servicios “RINCÓN DEL GAUCHO” Restaurant, sucursal Amazonas, se ha mantenido en este sector económico durante 21 años gracias al reconocimiento de sus clientes por su calidad en sus productos y su servicio personalizado, sin embargo esta empresa carece de ciertas condiciones que en la actualidad son necesarias para alcanzar el éxito empresarial en un mercado cambiante y competitivo, por es imperioso aplicar conocimientos que permitan que una empresa permanezca en el mercado y triunfe no solo por su reconocimiento ante sus clientes sino también por las estrategias internas que se practican para lograr el éxito.

#### **1.1.1. Historia de Las Parrilladas, Asado o Barbacoa**

El asado o también conocido como parrillada es una técnica de cocción en donde los alimentos son expuestos al calor de fuego o brasas con el objetivo de cocinarlos lentamente. Generalmente, se utiliza como fuente de calor la madera o el carbón, medio a través del cual se transmite el calor de

forma gradual hacia los alimentos expuestos sobre una parrilla o simplemente suspendidos sobre dichos medios de cocción.

Los primeros registros con esta forma de cocción datan hacia varios siglos, siendo los nómadas quienes luego de cazar a los animales asaban la carne para su alimentación. A través de los años esta técnica de cocción fue evolucionando y expandiéndose hacia muchas naciones, estableciéndose en Argentina y Uruguay como una técnica de cocción donde evolucionó y se convirtió en parte de su gastronomía siendo conocida a nivel mundial. Es así como, el primer registro de ingreso de carne vacuna al territorio argentino data de 1.556 cuando Juan de Salazar y Espinosa trajeron, desde Brasil a Asunción, un toro y siete vacas. Hacia el siglo XVIII había en este territorio unas 40.000.000 de cabezas de ganado debido a que el gaucho no comía su carne y los animales vagaban libres por la geografía nacional (El Hombre Gaucho, Anexo 1).

El gaucho no comía su carne, mataban las vacas para comer su lengua, que asaban en el rescoldo. Otras partes que preferían son los caracúes, que son los huesos que tienen el tuétano, pero lo más prodigioso era observar como mataban una vaca, sacándole el mondongo y todo el sebo que juntaban en el vientre, y con sólo una brasa, o un trozo de estiércol seco de las vacas, prendían fuego a aquel sebo, el que luego empezaba a arder y convertirse en una extraordinaria iluminación.

La gran tarea desarrollada por los ganaderos argentinos ha sido la selección de los animales más aptos para constituirse en los mejores productores de carne del mundo, seleccionadas por su alimentación

directamente de los pastizales naturales que abundantemente crecen en la pampa Argentina.

Actualmente, por la calidad de su carne y la peculiar preparación el asado es el «plato nacional» de Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay, el territorio al oriente de Bolivia y al sur de Brasil, en especial Río Grande del Sur, Santa Catarina, Paraná y Mato Grosso do Sul, por eso se lo prepara de un modo casi ritual muy distinto al de una simple barbacoa.

Además de los países nombrados que consideran a la parrillada o asado como parte de su folklore, en el resto de los países de Sur América esta costumbre también se transmitió y no solo es conocido como forma de cocción sino también como un acto social entendido como la reunión entre familia, amigos o para hacer buenas relaciones.

En el Ecuador, no existe en su historia el registro de las primeras parrilladas que se desarrollaron por no ser reconocido como un plato tradicional, sin embargo nacieron varios restaurantes de este tipo de gastronomía en varias provincias ecuatorianas, los cuales actualmente son reconocidas por la similitud al asado argentino y por la calidad de la carne que utilizan.

## **1.2. Empresa**

“Rincón del Gaucho” Restaurant es la razón social del negocio unipersonal obligado a llevar contabilidad cuyo representante legal es el Sr. Ángel Benigno Espinosa Armijos con Registro Único de Contribuyentes (RUC) N° 0701607269001 otorgado por el Servicio de Rentas Internas para realizar la actividad económica de venta de comida y bebidas en bares-

restaurantes para su consumo inmediato. El domicilio legal y administrativo del Restaurante “Rincón del Gaucho” se ubica en la Provincia del Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Chaupicruz (La Concepción), en la Avenida Amazonas número E3-61 y con intersección de la calle Isla Baltra.

Este restaurante está especializado en las líneas de negocio de carnes, vinos y bufet de ensaladas, mercado en el cual se ha mantenido desde hace 21 años al servicio de sus comensales, destinado directamente para público amante de las parrilladas argentinas y vinos. Esta empresa se caracteriza por ofrecer un ambiente familiar, elegante, cuyos clientes potenciales son personas adultas de clase media-alta, así como también empresas locales, nacionales y multinacionales.

“Rincón del Gaucho” ofrece una exquisita variedad de productos alimenticios, teniendo en cuenta no solo principios básicos de producción de bienes, motivación de trabajadores o de precios competitivos; sino también aquellos que tienen que ver con un sin número de tareas y responsabilidades de administración; su mayor preocupación es brindar un servicio de calidad al cliente, mediante la atención personalizada.

Está consciente que actualmente para triunfar en un contexto empresarial complejo y cambiante, se debe tener más conocimiento sobre contabilidad, recursos humanos, producción, mercadeo y una identificación interpersonal con la compañía.

La empresa en la que trabajan 15 personas con mucho éxito laboral, son los responsables de generar aproximadamente 80.000 platos en el año. Sus

ventas se caracterizan por ser estacionales puesto que en fechas especiales los ingresos incrementan notablemente con respecto a meses normales.

### 1.2.1 Líneas de Negocio

#### ✓ Entradas

La entrada, también denominada primer plato o aperitivo, consiste en un plato alimenticio sencillo que puede ser frío o caliente, cuya función principal es abrir el apetito al comensal hacia el plato principal o plato fuerte.

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant ofrece las siguientes entradas en su carta de platos alimenticios:

#### Entradas Frías

- Aguacate Relleno con Atún
- Aguacate a la Reina
- Aguacate con camarones
- Coctel de Camarones
- Provoleta



Según los reportes de ventas, la entrada fría más demandada es el “coctel de camarones” con 66,47% de ventas, el segundo aperitivo más vendido es el aguacate con camarones, correspondiente al 23,95%.



Gráfico 1: Reporte de Entradas Frías 2013

### **Entradas Calientes:**



- Sopa de pollo
- Sopa de carne
- Crema de champiñones
- Crema de espárragos

La entrada caliente más preferida por los clientes del “Rincón del Gaucho” es la sopa de pollo con un 61% de venta y en segundo lugar la crema de champiñones con un 20% de demanda. Las entradas calientes, por tratarse de sopas, son más demandadas por los comensales debido a la cultura de incluir de forma diaria en la nutrición este tipo de plato alimenticio.

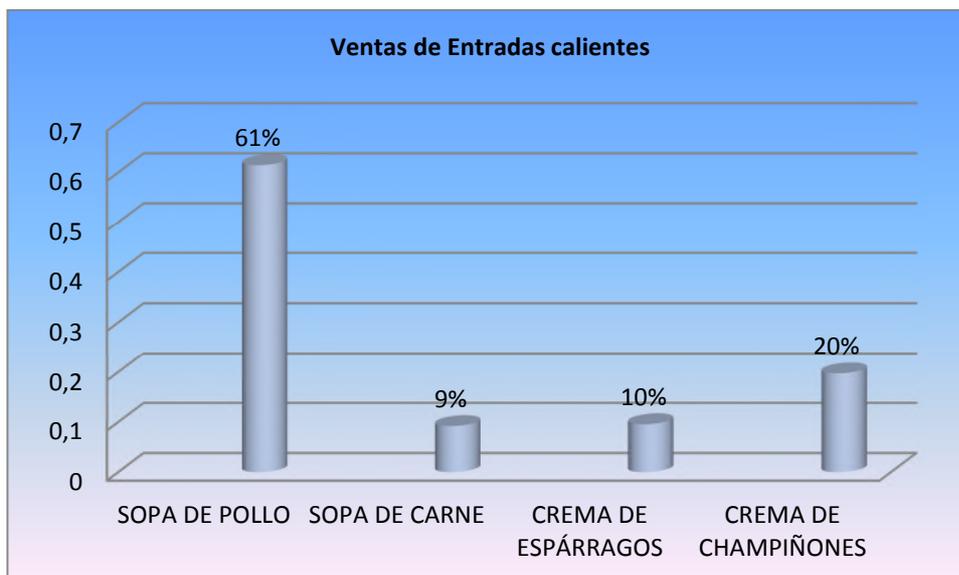


Gráfico 2: Reporte de Ventas Entradas Calientes 2013

#### ✓ Especialidades en Mariscos

Consiste en platos alimenticios elaborados a base de mariscos, considerados como platos fuertes y preferidos por clientes vegetarianos y amantes de los frutos del mar. En esta categoría se incluyen los siguientes platos alimenticios:

#### Mariscos

- Ceviche de camarón
- Ceviche de langostinos
- Camarones a la plancha
- Camarones apanados
- Camarones al ajillo
- Langostinos
- Corvina a la plancha
- Corvina apanada
- Corvina en salsa de mariscos



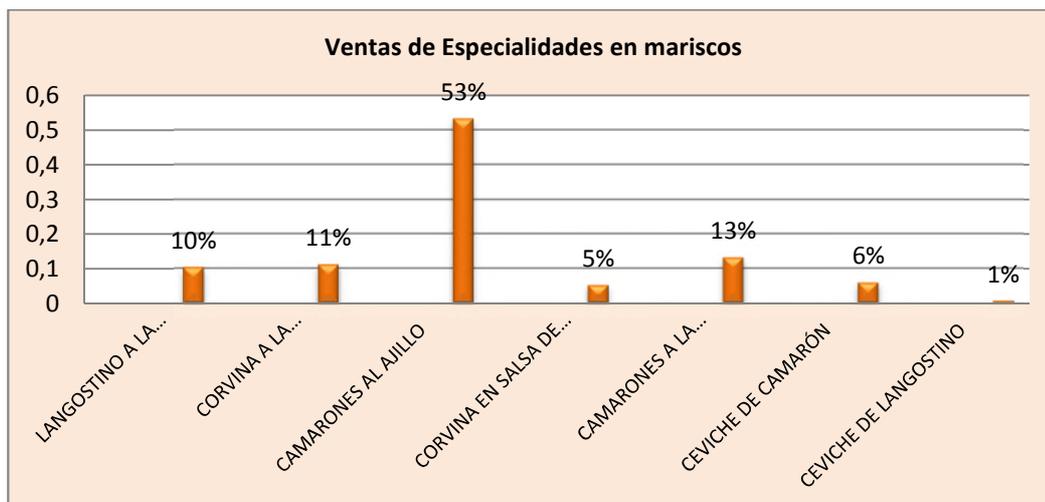


Gráfico 3: Reporte de Ventas Especialidades en Mariscos 2013

Según los datos obtenidos de las ventas en especialidades de mariscos, el plato más escogido por los comensales del restaurante es el “camarón al ajillo”, representado por un 53% de las ventas de esta categoría. Generalmente este tipo de platos son seleccionados por un grupo de clientes que al no ser amantes de las carnes, prefieren los frutos del mar.

#### ✓ Parrilladas

Son los platos estrella del restaurante por ser los más demandados y preferidos por sus clientes, los mismos que le han otorgado reconocimiento en el mercado. Su presentación se realiza a través de parrillas con la finalidad de mantener los alimentos calientes. El restaurante ofrece tres tipos de parrilladas:

○ Parrillada Mixta Especial

Esta parrillada se ofrece en dos presentaciones para una y/o dos personas; es el producto más demandado en la empresa, contiene lo siguiente:

Contenido Parrillada Mixta:

- Pavo
- Lomo
- Chuleta
- Pollo
- Chorizo
- Longaniza
- Papa al horno con salsa de la casa



○ Parrillada Tradicional

También se presenta como plato para una y dos personas, está elaborado para clientes que prefieran el asado de las vísceras. Contiene lo siguiente:

Contenido:

- Chinchulines
- Riñones
- Corazón
- Morcilla
- Hígado
- Chorizo
- Chuleta
- Lomo
- Papa al horno



○ Parrillada de Mariscos

La parrillada de mariscos es la mejor opción para los amantes de los frutos del mar asados, por su variedad, frescura, sabor y presentación. Contiene lo siguiente:

Contenido:

- Langostinos
- Corvina
- Camarones
- Pulpo
- Calamares
- Conchas
- Almejas
- Mejillones
- Papa al horno

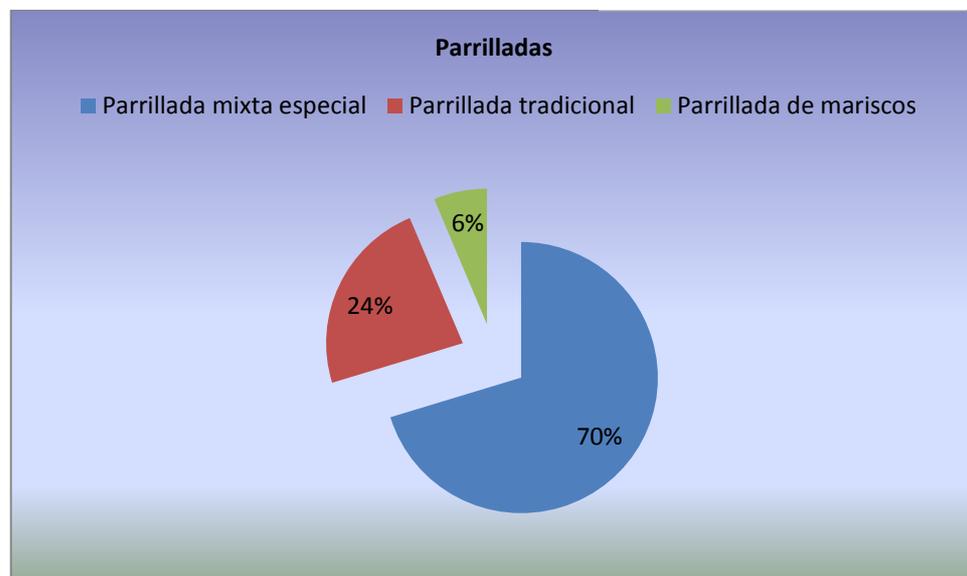


Gráfico 4: Reporte de Ventas Parrilladas 2013

Conforme a los datos, la parrillada especial mixta es el plato más demandado por los clientes del restaurante de las parrilladas que ofrece, registrando el 70% de ventas, por ser la especialidad y tipo de comida principal que brinda a sus clientes.

### ✓ Especialidades en carnes



Son platos cuyo ingrediente principal es la carne, preparada en diversas recetas propias del restaurante, utilizando ingredientes únicos en perfecta combinación. Estos platos son elaborados para una persona y son los siguientes:

- Combo La Tablita Gaucha
- Pecho de paloma
- Bife gaucha
- Bife de chorizo
- T. Bone steak
- Cuadril
- Lomo
- Lomo gaucha
- Marucha
- Porción de chuleta de cerdo
- Cordero a la parrilla
- Costillas de cerdo BBQ
- Chuleta de cerdo hawaiana
- Picaña
- Lomo en salsa de champiñones
- Filet Miñón
- Lomo a la pimienta
- Milanesa
- Milanesa napolitana
- Pollo al limón
- Pollo en salsa de champiñones
- Pollo apanado
- Filet miñón de pollo
- Cordon blue: res o pollo
- Pollo a la hawaiana



Gráfico 5: Reporte de Ventas Especialidades en Carnes 2013

De entre los platos especializados en carnes, el producto más vendido es el “combo tablita gaucha”, registrando el 47,69%, seguido del “bife de chorizo” con el 12,64% y, en tercer lugar, el “lomo gaucha” con el 9,85%.

A continuación se presenta un gráfico de ventas de todos los platos fuertes o platos principales que ofrece el restaurante, con la finalidad de establecer los principales platos alimenticios demandados por los clientes.

Entre estos platos se incluyen los comprendidos en los siguientes grupos:

- Especialidades en Mariscos
- Especialidades en Carnes
- Parrilladas

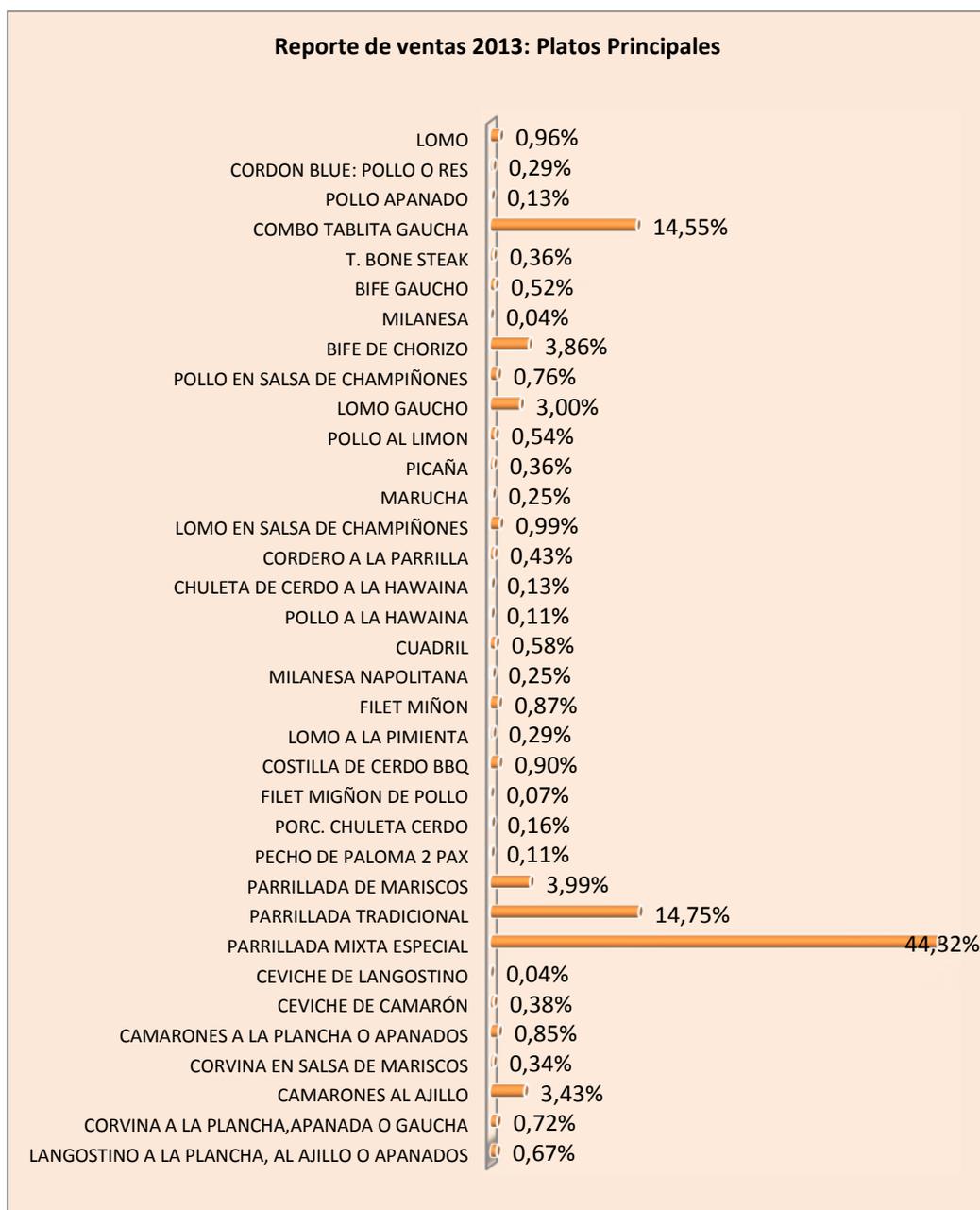


Gráfico 6: Reporte de Ventas Platos Principales 2013

El plato fuerte más demandado por los clientes en el “Rincón del Gaucho” Restaurant es la “parrillada mixta especial”, constituyendo el 44,32% de las ventas, el segundo plato es la “parrillada tradicional” representando el 14,75% de ventas de este segmento de platos alimenticios y, en tercer lugar se encuentra el “combo la

tablita gaucha” que genera el 14,55% de ingresos en los platos fuertes. Los tres platos mencionados anteriormente constituyen el 59% de las ventas en platos principales, todos ellos tienen como ingrediente principal la carne, especialidad del restaurante.

### ✓ **Bebidas**

Constituyen un complemento muy importante para el plato seleccionado por el cliente, por ello el restaurante ofrece una variedad de refrescos en los que se toma en cuenta la conservación y servicio adecuado.

Las bebidas que se ofrecen son las siguientes:

- Cerveza Pilsener
- Gaseosas
- Cerveza club
- Cervezas importadas
- Jugos de frutas naturales
- Agua mineral
- Café
- Café con crema
- Aguas aromáticas
- Jarra de limonada
- Jarra de jugo
- Jarra de Nestéa

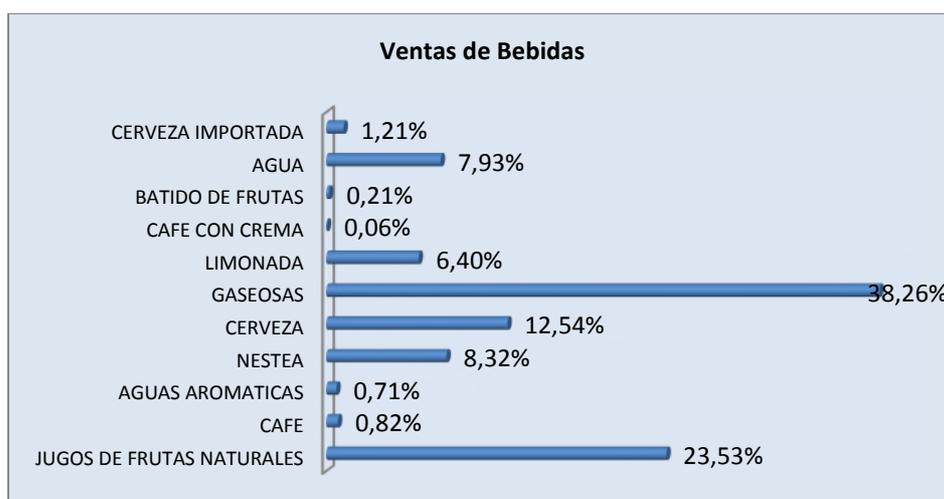


Gráfico 7: Reporte de Ventas Bebidas 2013

La bebida más solicitada por los clientes del restaurante es la gaseosa, registrando el 38,26% de ventas, seguido por los jugos de frutas naturales con el 23,53%.

### ✓ Postres

El postre es el plato que se toma al final de la comida y que se caracteriza por ser de sabor dulce o agrisulce. Para las personas amantes de los dulces, el restaurante ofrece varios tipos de postres para deleitar a sus clientes:

#### Postres

- Banana Split
- Peach melba
- Duraznos al jugo
- Duraznos con crema
- Helados de sabores
- Porción de flan de leche
- Porción de torta
- Porción de fruta
- Frutillas con crema

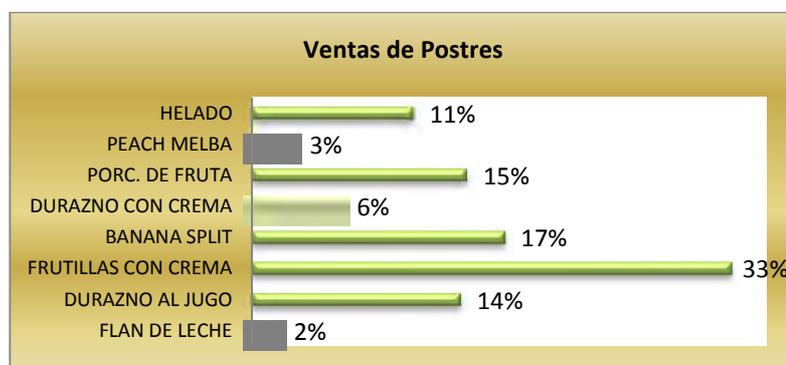


Gráfico 8: Reporte de Ventas Postres 2013

El postre que alcanza mayor demanda en el restaurante son las “frutillas con crema” con un 33%, seguida de la “banana Split” con un 17% y, en tercer lugar, la “porción de fruta” correspondiente al 15%.

✓ **Digestivos**

El principal ingrediente de los platos alimenticios que ofrece el “Rincón del Gaucho” es la carne, considerada como un alimento de digestión lenta por ello el restaurante ofrece a sus clientes los digestivos, que consiste en un licor de frutas o frutos secos que se suele tomar justo después del postre y antes de los cafés con el fin de facilitar una buena digestión después de una comida copiosa o muy fuerte.

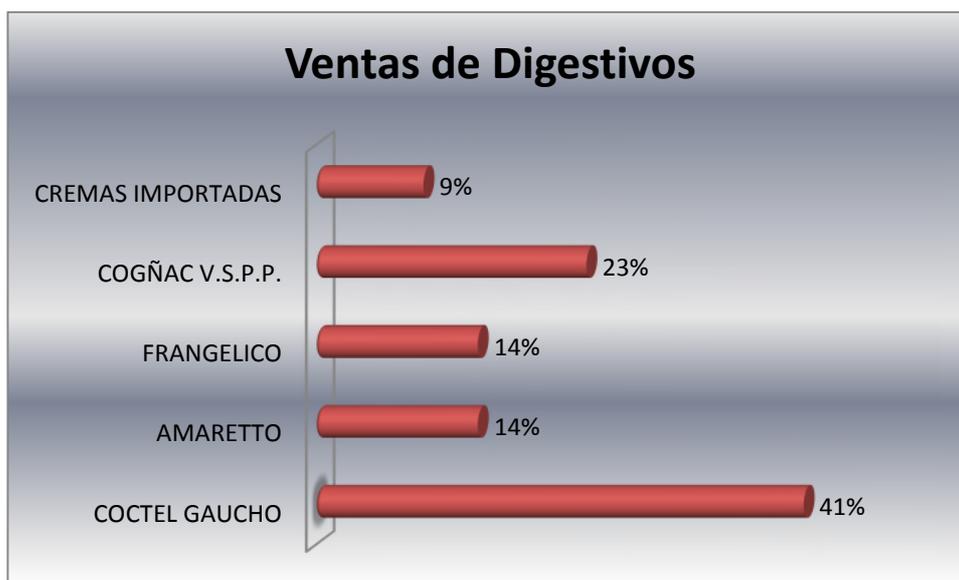


Gráfico 9: Reporte de Ventas Bebidas Digestivas 2013

Según los datos obtenidos, el digestivo más demandado por los clientes es el “coctel gaucho” (41%), seguido del “cognac v.s.p.p.” con el 23%.

### ✓ Licores

Son bebidas alcohólicas producto de una destilación, posterior aromatización y mezcla de saborizantes dulces. Son de colores vivos, brillantes y su sabor dulce y fuerte suele ocultar su alta graduación alcohólica, la que varía entre los 27° y 55°, según sea la mezcla.

El restaurante “Rincón del Gaucho” ofrece los siguientes licores:

- Whisky corriente
- Whisky especial
- Cuba libre
- Alexander
- Piña colada
- Blody Mary
- Vodka
- Campari
- Cinzano
- Jerez



Gráfico 10: Reporte de Venta de Licores 2013

Según el reporte de venta de licores, el más vendido corresponde al “Whisky especial” con un 29%.

## ✓ Vinos



El vino es una bebida obtenida de la uva mediante la fermentación alcohólica de su mosto o zumo.

El restaurante ofrece la siguiente variedad de vinos chilenos:

- Concha y Toro Reservado
- Sunrise
- Casillero del Diablo
- Casillero del Diablo (R.P.)
- Trio
- Márquez de la Casa Concha
- Amelia
- Don Melchor
- Tarapacá
- Tarapacá (Reserva Especial)
- Oveja Negra
- Cremashi
- Cremashi Reserva
- Santa Helena
- Undurraga
- Montes
- Cousiño Macul “Don Luis”
- Cousiño Macul (Antiguas Reservas)
- Santa Carolina
- Santa Rita
- Canepa
- Santa Emiliana
- Santa Emiliana Rosado
- Gato Negro
- Castillo de Molina
- Vino de la Casa

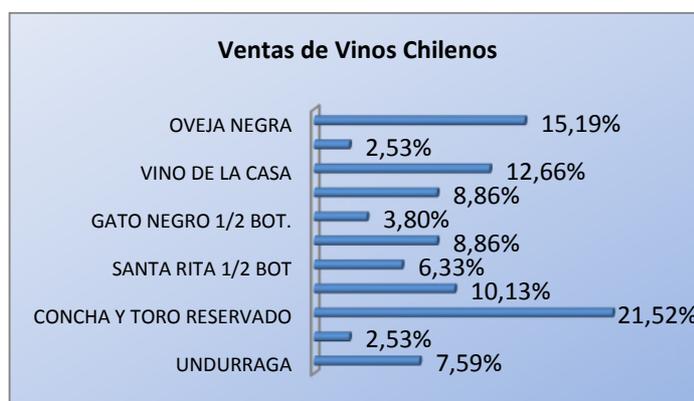


Gráfico 11: Reporte de Ventas de Vinos Chilenos 2013

El vino chileno más demandado por los clientes es el “Concha y Toro Reservado” registrando un 21,52% de ventas. Este vino de color rojo rubí es un clásico exponente del Valle Central de Chile. Con aromas ricos en frutas en los que se destacan las ciruelas rojas, las notas a hierbas y chocolate. En boca tiene cuerpo medio y un buen final. Es un vino especialmente para acompañarlo con carnes asadas.

#### Vinos Españoles:

- |                      |   |
|----------------------|---|
| ▪ Sangre de todo     | ▪ Cune                                  |
| ▪ Marqués de Cáceres | ▪ Vino Alemán (Leche de la mujer amada) |
| ▪ Marqués de Velilla |   |
| ▪ Beriona Rioja      |   |

De entre los vinos españoles, los más solicitados son el Vino Alemán, también conocido como “leche de la mujer amada” y el vino Sangre de Toro.

#### Vinos Argentinos:

- |                              |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| ▪ Trivento                   | ▪ Cavas Weinert                 |
| ▪ Rutine San Felipe          | ▪ Santa Julia                   |
| ▪ Don Nicanor                | ▪ Trapiche Roble                |
| ▪ Nieto                      | ▪ Trapiche (Cavernet Sauvignon) |
| ▪ Navarro Correas            | ▪ Cadus                         |
| ▪ Navarro Correas “Alegoria” | ▪ Broquel                       |

- Terrazas “Reserva”
- Chamisas Joven
- Chamisas
- Profesional
- Altos Las
- Hormigas

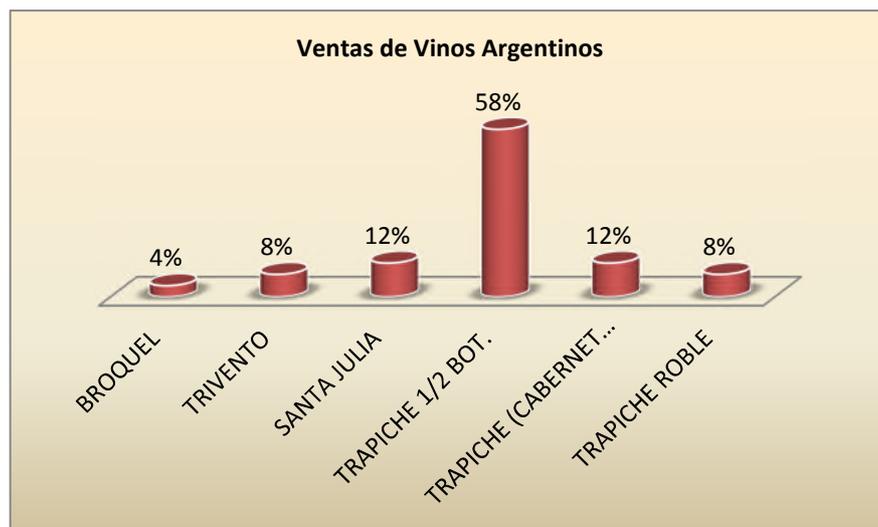


Gráfico 12: Reporte de Ventas de Vinos Argentinos 2013

El 58% de las ventas en vinos argentinos corresponde a “Trapiche”. Esta bebida es un vino noble, de color rojo brillante, con aroma a frutas negras y especias; suave y equilibrado con una placentera duración de taninos en el paladar. El maridaje perfecto de este vino es con todo tipo de carnes asadas de ahí su preferencia por los clientes.

#### Sangrías:

- Jarra o media jarra de sangría
- Ponche

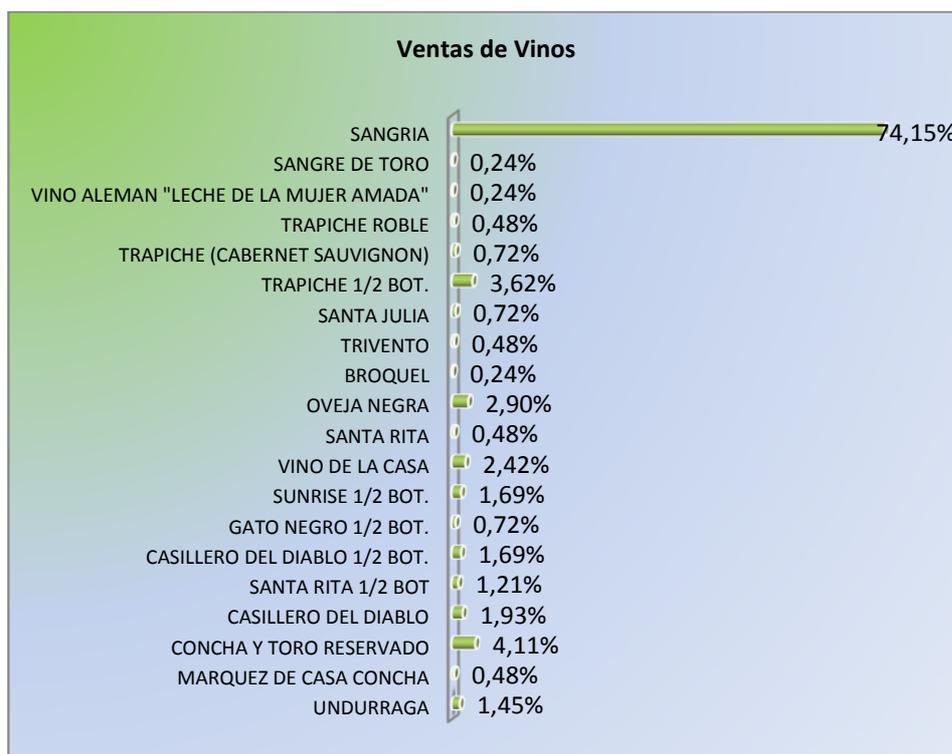


Gráfico 13: Reporte de Ventas de Vinos 2013

Según el reporte de ventas de vinos, la sangría es la principal bebida demandada en el restaurante, con un 74,15% con respecto a otros vinos. Esta sangría es elaborada por el restaurante, por lo que posee su particularidad y es seleccionada por los comensales. En bebidas, la sangría es el producto estrella para el “Rincón del Gaucho” por lo que el personal es muy cauteloso en el proceso de preparación.

### 1.2.2 Base Legal

El 31 de Octubre del año 2000, en la ciudad de Quito, en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, se emitió la Patente con Título número 2336-00 DNPI del nombre comercial RINCÓN DEL GAUCHO RESTAURANT, cuyo titular es el Señor Ángel Bolívar Espinosa Armijos. El servicio destinado a brindar dicho Restaurante es el de servir y preparar toda clase de alimentos, carnes,

ensaladas, postres y bebidas; y en general todos los servicios relacionados con restaurante. El domicilio de dicho restaurante se ubicaría en la Calle Diego de Almagro 422, en la ciudad de Quito.

El 10 de Marzo del año 2001 en la ciudad de Quito ante el Servicio de Rentas Internas, el Señor Ángel Benigno Espinosa Armijos, obtiene el Registro Único de Contribuyentes con número 0701715989001, constituyéndose como persona natural obligada a llevar contabilidad para dar inicio a las actividades económicas del RESTAURANTE RINCÓN DEL GAUCHO, cuyo nombre comercial es alquilado a su hermano, Sr. Ángel Bolívar Espinosa Armijos, para su funcionamiento legal. La actividad económica u objetivo comercial que se señala en el documento del RUC es la venta de comida y bebidas en bares-restaurantes para su consumo inmediato. El domicilio legal y administrativo del Restaurante “Rincón del Gaucho” se ubica en la Provincia del Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Chaupicruz (La Concepción), en la Avenida Amazonas número E3-61 y con intersección de la calle Isla Baltra.

La Empresa Restaurante “Rincón del Gaucho” será administrada y representada por su propietario el Sr. Ángel Benigno Espinosa Armijos, designado por el plazo de duración de la empresa.

Dicha empresa al establecerse como una persona natural obligada a llevar contabilidad no se constituyó determinando una cuantía de capital específica, sino la conveniente por su propietario inversionista.

Además, la Empresa Restaurante “Rincón del Gaucho” registra legalmente la contabilidad y cumple con sus obligaciones tributarias de presentar ante el Servicio de Rentas Internas el Anexo Transaccional, Declaración del Impuesto a la Renta, Declaración de Retenciones en la Fuente, Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados.

El Restaurante “Rincón del Gaucho” posee los permisos pertinentes otorgados por el Cuerpo de Bomberos Ecuatoriano, el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, el Ministerio de Salud Pública, Municipio de Quito y la inscripción al Ministerio de Turismo.

### 1.2.3 Instituciones De Control

- Servicio de Rentas Internas (SRI)



La Empresa “RINCÓN DEL GAUCHO” Restaurant se clasifica para efectos tributarios como una persona natural obligada a llevar contabilidad por poseer la condición de tener ingresos anuales superiores a \$ 100.000 dólares de los Estados Unidos de América (Art. 37, Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno). Por esta razón, este tipo de contribuyente está obligado a llevar contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

El “Rincón del Gaucho” Restaurant, según las disposiciones tributarias, debe presentar su declaración y pago del Impuesto al Valor Agregado de forma mensual, puesto que sus servicios gravan el 12% de IVA (Art. 56, Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno); dicha declaración y pago se realizará de acuerdo con su noveno dígito del RUC, es decir el día 24 de cada mes. Además, deberá cumplir con la declaración y pago del Impuesto a la Renta el día 24 del mes de marzo, según el noveno dígito del RUC.

- Municipio



En concordancia con la Ordenanza Nro. 308, establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE) en el Distrito Metropolitano de Quito. La LUAE es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Esta licencia es emitida por el Municipio y su renovación se deberá realizar de forma anual. Están obligados a obtener esta licencia hasta el 30 de Abril todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de derecho privado o público, o las comunidades que ejerzan actividades económicas, con o sin finalidad de lucro; en establecimientos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

La LUAE integra los siguientes permisos y/o autorizaciones administrativas:

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS)
  - Permiso sanitario
  - Permiso de Funcionamiento de Bomberos
  - Rotulación (Identificación de la actividad económica)
  - Permiso Ambiental
  - Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas
  - Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de la Policía
- Ministerio del Interior



El Decreto Supremo 3310-B de fecha 8 de marzo de 1979 señala:

Las Intendencias Generales de Policía a nivel nacional se encargarán de otorgar los Permisos Anuales de Funcionamiento (P.A.F.), así lo manifiesta el Art. 29 de dicho decreto.

- Permiso otorgado por Sociedad General de Autores y Compositores Ecuatorianos (SAYCE)



En base al Registro Oficial N° 653 del lunes 5 de Marzo del 2012, Resolución N° 001-2012-DNDAyDC, Los Restaurantes, Cevicherías, Picanterías, Grilles y Similares, por difusión pública de obras administradas por SAYCE, abonarán anualmente, de acuerdo al siguiente detalle:

- De lujo, el equivalente al 45% de un Salario Básico Unificado más IVA;
- De primera el equivalente al 36% de un Salario Básico Unificado más IVA;
- De segunda, el equivalente al 27% de un Salario Básico Unificado más IVA;
- De tercera y cuarta categoría, al 18% de un Salario Básico Unificado más IVA.

El restaurante “Rincón del Gaucho” por estar calificado como local de segunda categoría, cancela el equivalente al 27% de un Salario Básico Unificado más IVA, es decir para el año 2013 se pagó un valor correspondiente a \$ 96,16.

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)



En concordancia con el artículo 34 de la Constitución de la República del Ecuador y el artículo 4 del Código de Trabajo, los derechos a los trabajadores de la Seguridad Social son irrenunciables. Son sujetos del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella.

Conforme a lo mencionado, la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant debe cumplir con el pago de las obligaciones patronales dentro de los quince días posteriores al mes trabajado.

Adicionalmente al aporte patronal se incluye el 0,5% de contribución al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y 0,5% al Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE).

- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)



El Sr. Ángel Bolívar Espinosa Armijos es el propietario de la patente del “Rincón del Gaucho” Restaurant, quien registró dicha razón social en el IEPI.

Según el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, “una patente es un conjunto de derechos exclusivos concedidos por el estado a un inventor o a su cesionario, por un período de 20 años a cambio de la divulgación de una invención”.

El propietario de una patente posee el derecho de excluir a terceros de fabricar, reproducir, comercializar su producto; además, dicha patente le confiere exclusividad durante veinte años. Otro beneficio que posee el propietario de la patente es otorgar a terceros la licencia de su invención para explotar su patente, dicho caso es el que se presenta con el Sr. Bolívar Espinosa al otorgar la licencia respectiva de explotar la patente del “Rincón del Gaucho” Restaurant a sus dos hermanos, caso contrario el propietario de la patente podría iniciar acciones legales para reclamar sus derechos.

<b>“Rincón del Gaucho” Restaurant (Amazonas e Isla Baltra)</b>	
Patente	N° 154803

- Cuerpo de Bomberos



La Empresa “Rincón del Gaucho” por tratarse de un restaurante posee el Permiso de funcionamiento Tipo C otorgado y autorizado por el Cuerpo de Bomberos.

<b>“Rincón del Gaucho” Restaurant (Amazonas e Isla Baltra)</b>	
Permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos	N° 20872

- Ministerio de Salud



La Empresa “Rincón del Gaucho” obtuvo el permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud según el Acuerdo Ministerial Oficio SVS-12, mediante el cual este tipo de establecimientos deben poseer dicha autorización para su legal y correcto funcionamiento.

<b>“Rincón del Gaucho” Restaurant (Amazonas e Isla Baltra)</b>	
Permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud	N° 284834

- Ministerio de Turismo



El Registro en esta entidad pública es la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de la Ley de Turismo. En el registro se debe establecer la clasificación y categoría que le corresponda.

Debe registrarse toda persona natural o jurídica que realicen actividades turísticas considerándose a las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos, congresos y convenciones; y Casinos,

salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

<b>“Rincón del Gaucho” Restaurant (Amazonas e Isla Baltra)</b>	
Permiso otorgado por el Ministerio de Turismo	N° 20872
Registro Catastral Turístico	N° 170150159

- Ministerio de Relaciones Laborales



La empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant en asuntos laborales es regulado por el Ministerio de Relaciones Laborales, quien se encarga de verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones que posee el empleador para con sus empleados Según el Código de Trabajo, así como de las obligaciones que adquiere cada empleado en la empresa.

#### 1.2.4 Reseña Histórica

En el año 1982 el Sr. Juan Domingo Núñez de nacionalidad argentina, crea en la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, el restaurante especializado en parrilladas argentinas “Rincón del Gaucho”, cuyo establecimiento se ubicó en un espacio arrendado en las calles Diego de Almagro y Lizardo García. La instalación de este local por parte de su Gerente- Propietario se caracterizó por un ambiente adaptado a la cultura gauchesca y con maquinaria moderna adecuada para brindar un servicio de calidad al cliente, pues el Sr. Domingo poseía experiencia en las empresas de servicios gastronómicos debido a que desde el año 1978 era socio-fundador del restaurante “Columbus”. En sus primeros años este restaurante tuvo

gran acogida por parte de personas amantes de la gastronomía argentina y sobretodo de las carnes a la parrilla, pues fue reconocido a nivel local, nacional e internacional; turistas de varios países visitaron este restaurante, por ello varias agencias de viajes sugerían como una opción gastronómica a sus turistas visitantes de la capital. Esto le permitió un reconocimiento al restaurante en el sector de servicios y además obtener importantes utilidades en los dos primeros años de funcionamiento.

En el año 1985, es decir el tercer año de funcionamiento del restaurante, el volumen de clientes empieza a disminuir y las utilidades que obtiene su Gerente-Propietario apenas cubren los costos y gastos del negocio. Esta situación se debe a la ineficiente administración por parte de su Gerente, pues se despreocupó del control de su empresa, delegando sus funciones a sus empleados. Por ello en el año 1986 el Sr. Juan Domingo decide vender el restaurante a la Sra. Gloria Andrade, hija de un socio del restaurante “Columbus”, quien lo mantiene durante dos años; es así como en el año 1988 decide venderlo por la falta de experiencia en el sector y su cambio de residencia a los Estados Unidos. El comprador de “Rincón del Gaucho” Restaurant en el año de 1988 fue el Sr. Ángel Bolívar Espinosa Armijos, también socio junto a sus tres hermanos del restaurante “Columbus”, quienes luego de unos meses deciden vender sus acciones por la baja rentabilidad que obtenían. El negocio comprado se encontraba en una situación financiera totalmente negativa sin embargo la experiencia adquirida en el restaurante “Columbus” y las nuevas propuestas que pretendía implementar su Gerente-Propietario podrían contribuir al renacimiento de esta empresa. Es así como decide ampliar el horario de atención

del restaurante, que con su anterior propietaria funcionaba hasta las 6 de la tarde, estableciendo como nuevo horario desde las 10 am hasta las 12 pm. Además, el Sr. Espinosa decide comprar una receta a su anterior propietaria, perteneciendo a este restaurante el plato alimenticio denominado “Lomo Gaucho”. Su actual propietario se encargaría de la administración de la empresa y para un mayor control incorpora a sus hermanos a formar parte de los trabajadores con la perspectiva de poder conocer el funcionamiento total del negocio y así además plantearse a futuro el establecimiento de una sucursal. El nuevo gerente propietario junto con la ayuda de sus hermanos se encargan de brindar un servicio al cliente de calidad, incrementando así el volumen de clientes y obteniendo clientes totalmente fidelizados al restaurante. Año y medio más tarde (1990), debido al reconocimiento que volvió a tener la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant y la ubicación de los clientes potenciales, decide el Sr. Ángel Benigno Espinosa Armijos buscar un local para ubicar una sucursal del restaurante, alquilando el nombre comercial a su hermano; es así como establece la primera sucursal del “Rincón del Gaucho” Restaurant ubicándose en la Avenida Amazonas e Isla Baltra, cuya instalación mantiene la adecuación de acuerdo con la cultura gaucha y además su gerente-propietario busca incluir elegancia y comodidad.

Finalmente en Agosto del año 2004, el Sr. Oswaldo Espinosa Armijos inaugura en el sector Sur de la capital una segunda sucursal del “Rincón del Gaucho” Restaurant, alquilando la patente a su hermano con la finalidad de cubrir la demanda de clientes ubicados en el sector sur de Quito. Esta sucursal se ubica en las calles Rodrigo de Chávez y Francisco Gómez, donde anteriormente funcionaba

una agencia de Filanbanco, por lo que al arrendar tuvo que realizar las adecuaciones pertinentes para su funcionamiento adecuado hasta la actualidad.

## **1.2.5 Organigramas**

### **1.2.5.1 Organigrama Estructural**

Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

### **1.2.5.2 Organigrama Personal**

También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y el nombre del funcionario que lo desempeña.

### **1.2.5.3 Organigrama Funcional**

Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detallan las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina qué es lo que se hace, pero no cómo se hace.

## **EMPRESA “RINCÓN DEL GAUCHO” RESTAURANT**

### **FUNCIONES DEPARTAMENTALES**

#### **1. GERENTE**

- Se encarga de la administración del restaurante, desde su apertura hasta el cierre del local, controlando el personal adecuado para el funcionamiento correcto.
- Controla la hora de llegada del personal y su registro en las hojas de control respectivas.
- Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Coordina con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, departamentos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Supervisa el trabajo de todos los departamentos de la empresa.
- Brinda atención personalizada a los clientes.
- Realiza la toma de decisiones ante inconvenientes que sucedan con los clientes.
- Controla la atención inmediata al cliente por parte del personal de servicio al cliente, así como también la correcta y pertinente entrega de los productos al cliente.

- Realiza revisiones periódicas a la cocina y bar en los aspectos de organización, control y sanidad, así como también el uso adecuado del informe por parte de todo el personal.
- Se encarga del reclutamiento, selección y contratación del personal.

## **2. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

- Sirve de apoyo para la toma de decisiones que realiza el Gerente.
- Analiza el costo de alimentos y bebidas.
- Controla los procesos que se realizan en la empresa, especialmente el proceso productivo.
- Realiza los pedidos de materia prima.
- Organiza el local para eventos.
- Contrata la publicidad en los diferentes medios de comunicación.
- Realiza un estudio para calificar a un proveedor como habitual.
- Analiza la mejor opción para realizar las compras necesarias de los insumos para la elaboración de los platos alimenticios.
- Establece los contratos con clientes fidelizados, para la emisión de cupones que autorizan el consumo anual Según el l contrato suscrito.
- Elabora las proformas que solicitan los clientes.

## **3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

- Elabora los contratos de trabajo de los empleados e informa al Ministerio de Relaciones Laborales.
- Organiza curso de capacitación para los empleados.

- Realiza el llamamiento y publicación de vacantes en los medios de comunicación.
- Elabora las pruebas para los candidatos a ocupar las vacantes.
- Realiza las entrevistas de los candidatos.
- Efectúa el contrato de trabajo con el personal seleccionado.

#### **4. DEPARTAMENTO FINANCIERO**

- Sirve de apoyo para la toma de decisiones financieras que realice el Gerente.
- Manejo de Caja General y Caja Chica de la empresa.
- Realiza de forma permanente análisis financieros para la toma de decisiones.
- Prepara mensualmente el presupuesto de operación.
- Elabora los formularios para las declaraciones de los impuestos de forma oportuna.
- Elabora los roles de pago respectivos para los empleados del restaurante, así como también realiza la liquidación al personal.
- Se realiza la cobranza a los clientes.

##### **4.1. Auxiliar**

- Apoyar y colaborar con su jefe inmediato en la realización de las operaciones tanto de egresos como de ingresos derivados del funcionamiento de la empresa.
- Registrar en libros todos los movimientos contables tanto de ingresos como de egresos que se generen en el restaurante.

- Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas.
- Recibir y revisar los arqueos de caja parciales que le sean entregados a través del personal de Caja.
- Archivar toda la documentación que se genere y reciba en el área.
- Emite los comprobantes de retención.
- Elabora la conciliación bancaria.
- Realiza el registro de los pagos realizados por los clientes a través de tarjetas de débito y de crédito bancarias, y posteriormente realizar el cobro y depósito en la cuenta bancaria de la empresa.
- Custodiar la chequera de la empresa y emitir los cheques para el pago a proveedores.
- Realizar los pagos a los empleados de sueldos de acuerdo con el rol de pagos.
- Realizar los cobros a los clientes.

## **5. DEPARTAMENTO DE VENTAS**

### **5.1. Jefe del Departamento**

- Controla la correcta atención al cliente por parte de los saloneros.
- Verifica el debido funcionamiento del sistema de ventas en caja, así como de los equipos disponibles dentro del sistema de cobro.
- Realiza un informe mensual de las ventas.

## **5.2. Servicio al Cliente (Saloneros)**

- Preparación del área de operaciones.
- Recepción y ubicación de los clientes.
- Recepción del pedido de los clientes.
- Emitir orden de pedido a Caja y al Departamento de Producción.
- Receptar el producto del departamento de producción para entregárselo al cliente.
- Recoge y limpia las mesas del salón.
- Vigilar la correcta atención al cliente.

## **5.3. Facturación**

- Recepta la orden de pedido del cliente y elabora la factura correspondiente.
- Se encarga del cobro al cliente ya sea en efectivo, tarjeta de crédito o cheque.
- Realiza el corte del reporte de los cobros en tarjetas de crédito.
- Realiza el arqueo de caja diario.
- Entrega el dinero en efectivo al auxiliar contable.
- Se encarga de la atención a los clientes que realizan pedidos para llevar.
- En ausencia del Gerente- Propietario, supervisa el correcto funcionamiento del restaurante así como del cumplimiento de las obligaciones de los empleados.

## **6. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

- Se encarga de realizar la orden de pedido de la materia prima a Bodega para la producción de los productos (platos), según los requerimientos de cocina, bar y parrilla.
- Controla y contribuye a la limpieza de los alimentos.
- Controla y contribuye en la higiene del área de producción (cocina).
- Recapta la orden de pedido del Servicio al Cliente y la distribuye a la Cocina o Parrilla, respectivamente.
- Ejecuta la producción de los platos y bebidas requeridas por el cliente.
- Controla la limpieza de todos los utensilios utilizados por el cliente, así como de toda la maquinaria, equipos y área de producción.
- Al finalizar la producción debe entregar al jefe del departamento de ventas todas las órdenes de producción que recibió.
- Controla la oportuna ejecución de las órdenes de producción al departamento de servicio al cliente, así como de la correcta asignación o entrega al cliente cumpliendo las normas de higiene y calidad.

### **6.1. Cocina**

- Ejecutan las órdenes de producción que no están relacionadas con el asado de las carnes.
- Se encargan de elaborar las ensaladas disponibles por el bufet que ofrece el restaurant.
- Realizan la limpieza de los alimentos que manipulan en la elaboración de los platos alimenticios.

- Efectúan la limpieza de todos los utensilios utilizados en la producción, así como de la maquinaria y área de cocina.
- Se encargan de verificar diariamente los insumos disponibles en su área y comunicar al jefe del departamento.
- Se encargan de la decoración de los platos para ser entregado a los parrilleros cuando el plato lo requiera.

## **6.2. Parrilleros**

- Se encargan de producir todos los platos relacionados con el asado de las carnes.
- Efectúan la limpieza del área de la parrilla así como de todos los equipos que se utilizan en la producción.
- Verifican antes de la producción la disponibilidad de insumos para la elaboración de los platos alimenticios y comunican al jefe del departamento para solicitar la materia prima necesaria.
- Se encargan de probar y seleccionar el proveedor de carbón más adecuado teniendo en cuenta la calidad del mismo.

## **6.3. Bar**

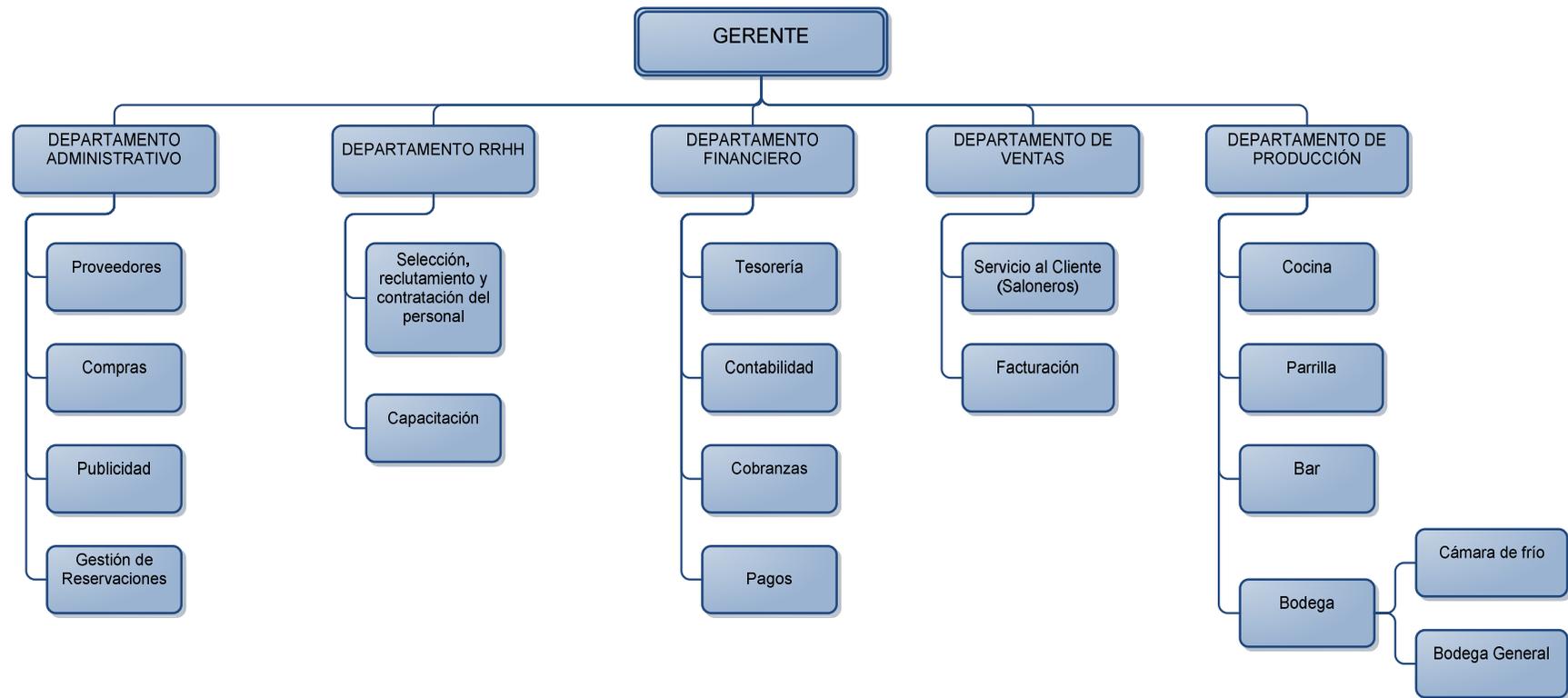
- Ejecutar las órdenes de producción relacionadas con bebidas, vinos, postres, aperitivos y cocteles que se ofrecen al cliente en la respectiva carta.
- Efectúa la limpieza de todos los equipos utilizados en el Bar así como de su área.
- Indica al jefe del departamento el abastecimiento de productos relacionados con el bar.

- Elabora un registro de la venta de vinos que se entrega al departamento administrativo, financiero y de recursos humanos.

#### **6.4. Bodega**

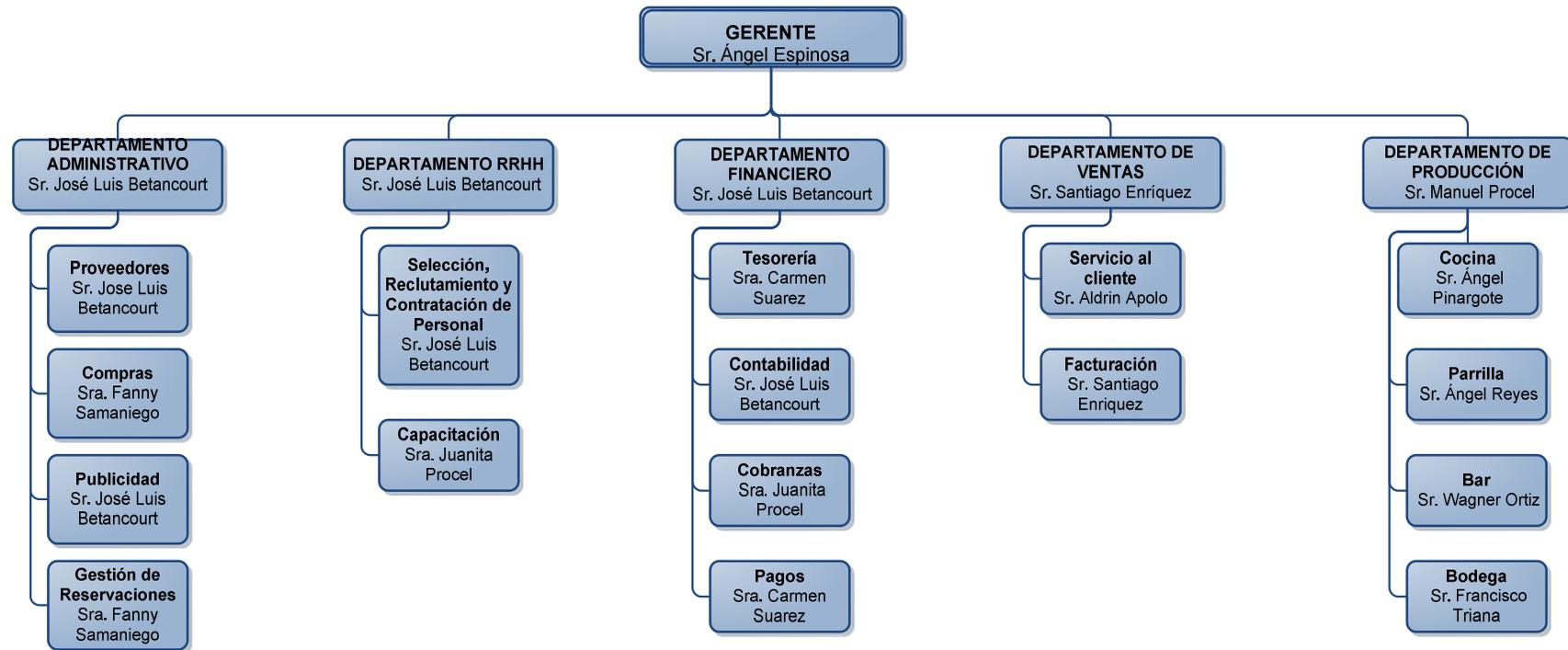
- Se encarga de realizar la compra de los productos que son adquiridos en el mercado.
- Se encarga de almacenar en bodega los suministros, materiales, insumos, alimentos, bebidas y demás artículos que el restaurante adquiera para su operación.
- Controla el stock existente a fin de informar al Departamento Administrativo- Financiero la necesidad de compra.
- Entrega y despacha artículos de la bodega según la orden de pedido de materiales por parte del Departamento de Producción.
- Elabora y registra en un kardex individual por producto las entradas y salidas de bodega.
- Realiza el inventario físico de bodega.
- Vigilar que la temperatura sea la adecuada para la conservación de alimentos y bebidas.
- Mantener al día los registros de materiales de bodega, controlando las entradas, salidas y saldos.
- Determinar el estado máximo y mínimo de bienes en bodega, para el normal abastecimiento.
- Conservación y control de los materiales que se almacenen.

- Controla y recibe los insumos que entregan los diferentes proveedores, de acuerdo con las órdenes de pedidos realizadas, teniendo en cuenta el perfecto estado de los productos.

**EMPRESA “RINCÓN DEL GAUCHO” RESTAURANT****ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

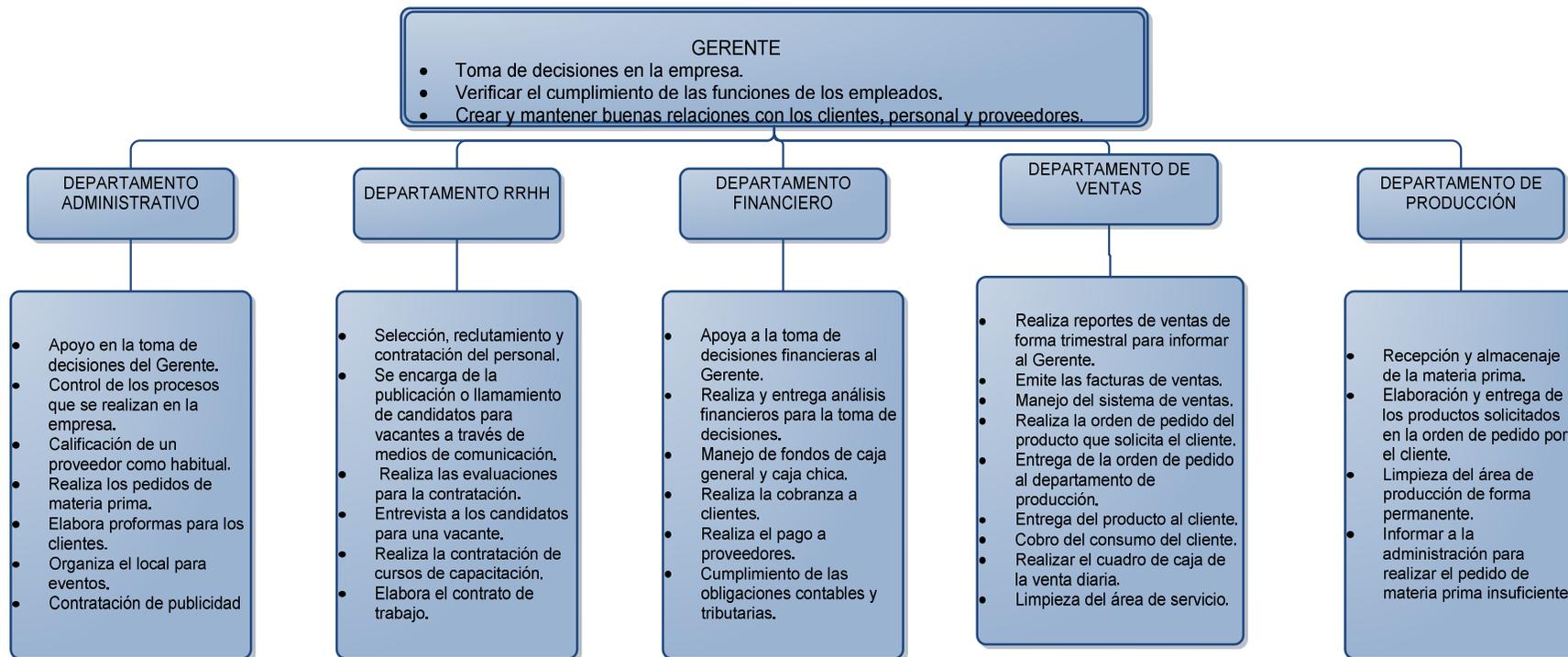
## EMPRESA “RINCÓN DEL GAUCHO” RESTAURANT

### ORGANIGRAMA PERSONAL



## EMPRESA “RINCÓN DEL GAUCHO” RESTAURANT

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL



## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. Problemática

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant se ha mantenido en el sector de servicios de la ciudad de Quito durante 32 años. Actualmente, posee tres establecimientos ubicados estratégicamente para cubrir la demanda de los diferentes sectores de la capital, funcionando cada uno de ellos como persona natural con nombre comercial compartido.

“Rincón del Gaucho” Restaurant posee una cartera de clientes conformados tanto por personas naturales como empresas reconocidas a nivel nacional y mundial. Entre sus principales clientes fidelizados, se encuentran los siguientes: Laboratorios Pfizer, Merck, Quifatex S.A., Embutidos “San Diego”, Concentración Deportiva de Pichincha, Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), entre otros.

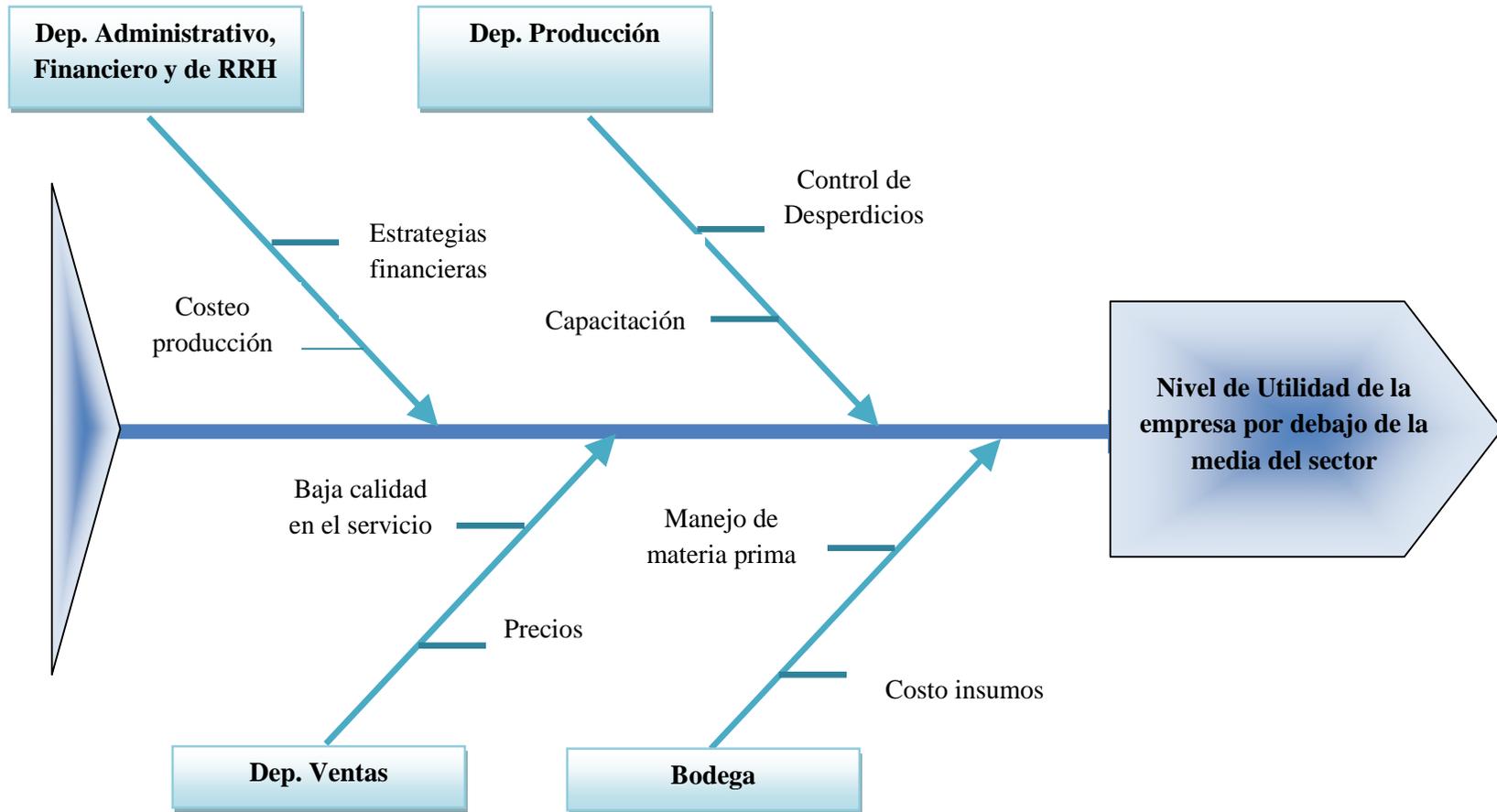
Además de la gran cartera de clientes que la empresa ha adquirido en su trayectoria, sus ingresos han incrementado un 6% en el último año (2013). Sin embargo, la rentabilidad de la empresa correspondiente al 10% del total de los ingresos se encuentra por debajo del promedio del sector. Además, los costos de la empresa representan un alto porcentaje correspondiente aproximadamente al 75%, sin poder influir en ellos debido al desconocimiento de los costos de sus platos alimenticios que ofrece el restaurante.

Por ello, es necesario e indispensable para que la empresa se mantenga en el mercado realizar la gestión financiera dirigida a establecer estrategias basadas en el conocimiento de los costos de los platos alimenticios que mayores ingresos generan para la empresa, con la finalidad de incrementar los ingresos para así maximizar las utilidades, manteniendo la calidad de los productos y el buen servicio.

## **2.2. Determinación Del Problema**

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant no ha determinado el costo de producción de cada una línea de negocio lo cual impide que la empresa plantee precios competitivos e innovación en sus líneas de negocio quedando relegado del crecimiento del sector. Por ello, es necesario costear las líneas de producción más importantes que ofrece la empresa con la finalidad de tomar decisiones adecuadas que permitan maximizar las utilidades de la empresa manteniendo la calidad de sus platos alimenticios y su servicio.

**2.3. Diagrama Causa – Efecto**



## **2.4. Análisis Situacional**

Consiste en la recopilación, organización y estudio de datos presentes, pasados y futuros para convertirlos en información que permita determinar los factores que influyen en el desarrollo de una organización.

En este análisis se incluirán factores externos e internos a la organización, así como la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **2.4.1. Análisis Externo**

#### **2.4.1.1. Macroambiente**

Estudio de las variables macroeconómicas del país que inciden en el desarrollo de la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant y, que por tanto, permiten identificar las amenazas y oportunidades para la organización.

##### **2.4.1.1.1. Factor Político**

El factor político es un conjunto de elementos humanos y materiales, reales y formales, dinámicamente interrelacionados, que siempre interactúa con las otras dimensiones de la vida social, económica y cultural del país.

Esta variable es trascendental para el desarrollo de una empresa, puesto que los dirigentes políticos, dependiendo de su ideología, determinan las normas, leyes, directrices económicas que inciden en la toma de decisiones de los propietarios y/o gerentes de una empresa. Cada gobierno representa un cambio en el entorno social, cultural, político y sobretodo económico de una nación, por ello las empresas deben conocer y analizar las nuevas directrices planteadas por un gobierno, con el fin de

establecer los beneficios y perjuicios que pueden causar en la empresa y en base a ello tomar decisiones para que la empresa se mantenga en la economía.

A continuación, se analizarán los principales aspectos de la administración presidencial de los mandatarios desde el retorno a la democracia.

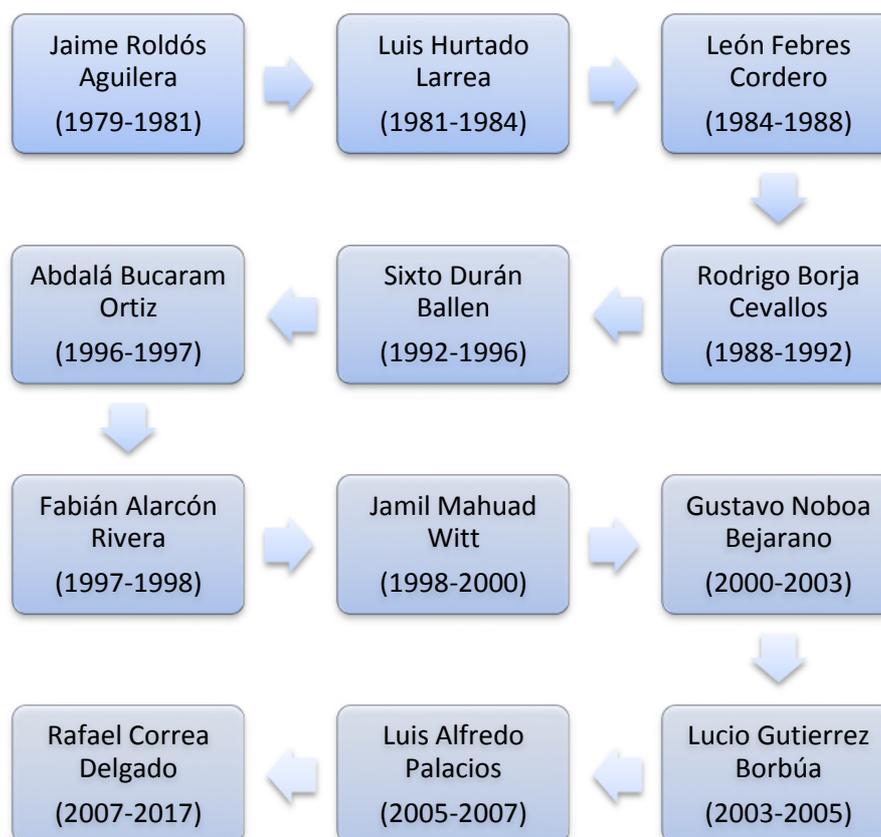


Gráfico 14: Registro de Mandatarios (1979-2017)

## **Jaime Roldós Aguilera**



**Período Presidencial:** 10 de agosto de 1979 a 10 de agosto de 1984.

(Muere el 24 de mayo de 1981).

### **Administración Presidencial:**

#### Aspectos Positivos:

- El 11 de octubre de 1979, Roldós establece el decreto que reduce a 40 horas la jornada del trabajo en la semana.
- El 1 de noviembre de 1979 se aprueba el decreto que duplicó el salario mínimo vital de los trabajadores, a 4.000 sucres mensuales (US\$ 160 al tipo de cambio vigente a la fecha).
- El 8 de marzo de 1980 pone en vigencia el Plan Nacional de Desarrollo que consistía en fortalecer la democracia, el desarrollo económico y la justicia social.
- Ante los enfrentamientos con Perú, Jaime Roldós con habilidad y diplomacia en medio de la tensa crisis, llevó a la OEA el problema territorial, quedando allí la evidencia que el problema existía, a pesar de las negativas de Perú.
- En septiembre de 1980, Roldós propuso la firma de la Carta de Conducta, en la que se establecía el principio de la Justicia Universal en materia de Derechos Humanos, señalando que la protección de los derechos humanos estaba por encima del principio de no-intervención.

- Ejecutó el Plan Nacional de Alfabetización.

Aspectos Negativos:

- Suspendió los subsidios de algunos productos, lo que creó un cierto nivel de agitación social en el país.
- En previsión de una inminente crisis económica, el Gobierno adoptó medidas que fueron atacadas por las clases dominantes. Dichas clases exigieron más libertad para el sector privado y más participación en el manejo de la política económica.
- Con el Plan Nacional de Desarrollo, Roldós creía que gracias a la riqueza petrolera prevista, el Estado podría hacer la reforma social y dinamizar la economía. Pero esto le significaba conciliar demandas sociales contradictorias y disponer de más recursos.
- Dispuso el incremento del precio del combustible para obtener mayores ingresos fiscales que permitan solucionar la crisis. Esta decisión se tradujo en un aumento del precio del galón de gasolina de 4.65 a 15 sucres, lo que aumentó el costo de la vida y generó malestar social.
- Incremento acelerado de la deuda externa.

## Luis Oswaldo Hurtado Larrea



**Período Presidencial:** 24 de mayo de 1981 a 10 de agosto de 1984.

**Administración Presidencial:**

Aspectos Positivos:

- Puso en vigencia el "Programa de Estabilización Económica y Social " a partir de mayo de 1982, que buscaba establecer un equilibrio en la economía y producción; pero sin conseguirlo al final de cuentas; ya que este plan en lugar de constituirse en una solución para los problemas del país, se convirtió en un ajuste tortuoso, más que todo, para la población y el siguiente gobierno. Los lineamientos del "Programa de Estabilización Económica y Social", fueron los siguientes, entre otros:
  1. Perseguía un equilibrio del sector público con políticas de subsidios masivos a través de leyes de fomento;
  2. Políticas de reasignación de recursos a través de una racionalización de niveles arancelarios;
  3. Desarrollo del mercado de capitales, con políticas de nuevas tasas de interés;
  4. Política de remuneraciones para los trabajadores, que permitan sostener en algo el poder adquisitivo de los salarios;
  5. Establecimientos de nuevas condiciones de refinanciamiento de la deuda externa.
- El 13 de mayo devaluó la moneda de 25 a 33 sucres por dólar.

- El 14 de octubre de 1982 empezó a renegociar la deuda pública externa y, a fines de mes, aumentó el salario mínimo.
- En enero de 1983 renegó 1.200 millones de dólares de pagos de la deuda externa que vencían entre noviembre de 1982 y diciembre de 1983, esto es, un 25 por ciento de la deuda pública externa.
- En marzo de 1983 devaluó el sucre de 33 a 42 y estableció un sistema de mini devaluaciones.
- Oswaldo Hurtado siempre mantuvo una postura de educador, a través del dialogo con el pueblo, ante las protestas por las medidas de ajustes que se adoptaron en su época presidencial.
- En 1982 la producción de banano, café y cacao llegó al nivel del 75 por ciento de lo logrado en 1982; el resto de la producción agrícola alcanzó el 96 por ciento respecto a lo producido en 1982 y además los factores macroeconómicos mejoraron.
- Fundó la Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES), dedicada a la investigación de la realidad económica y social de América Latina y al estudio de las instituciones políticas y su incidencia en la democracia. Fomentó en CORDES estudios de ciencia social y política sobre Gobernabilidad, Descentralización y Corrupción.

### Aspectos Negativos:

- A principios de 1982 el gobierno de Hurtado elevó la tasa de interés, prohibió algunas importaciones, estableció cambios múltiples del dólar y prohibió contratar aumentos en deuda externa.
- El 14 de octubre de 1982 dobló el precio de la gasolina y las tarifas de transporte urbano, aumentó el precio del trigo en un 45 por ciento, limitó algunos aumentos salariales.
- Aumentó el precio de la leche y estableció recargos arancelarios a más de poner nuevos frenos a la importación.
- Ante las medidas de ajuste existieron protestas empresariales desprestigiantes, movilización sindical y estudiantil. En octubre y noviembre de 1982 la reacción social fue violenta, en marzo de 1983 los empresarios se declararon en huelga.
- Con la devaluación había aumentado el valor nominal de los sucres de la deuda externa del sector privado, lo que podía causar quiebras y cierres masivos de plantas manufactureras y otros negocios. El sector privado alegó que las devaluaciones fueron causadas por las malas políticas del gobierno. Éste convirtió a sucres la deuda externa privada dolarizada, y aunque el Banco Central cobró comisiones para cubrir el riesgo de la tasa de cambio, una proporción grande de este riesgo se transfirió al Estado, que, además, extendió su garantía a la deuda externa privada.

- En 1983 a través de una movida tecnócrata denominada “sucretización”, ayudó a enriquecer a los sectores allegados al poder.
- Las medidas de ajuste fueron tomadas por el presidente mediante decretos ejecutivos contemplados en la Ley. El presidente se asesoraba con un escaso número de expertos y colaboradores. Pero a la vez negociaba en privado con políticos, sectores empresariales y congresistas hasta lograr mayorías en el Congreso que le permitieran gobernar.
- La mayor parte de los cambios en las políticas económicas se habían efectuado suponiendo implícitamente que las únicas causas importantes de la crisis eran externas y el Gobierno no parecía tener una percepción clara de la necesidad de cambios estructurales en las políticas internas.

### **León Febres Cordero Rivadeneira**



**Período Presidencial:** 10 de agosto de 1984 a 10 de agosto de 1988

**Administración Presidencial:**

**Aspectos Positivos:**

- Este gobierno, denominado de la " Reconstrucción Nacional, " diseñó un nuevo esquema de política económica, profundizando el proceso de ajuste, con elementos de libre mercado y con una mínima intervención del Estado, bajo los siguientes mecanismos:

- Trató de racionalizar el aparato industrial, mediante la utilización de recursos nacionales, generación de empleo y aumento de la productividad;
  - Incrementó la explotación de la industria petrolera;
  - Permitió mayor apertura al capital extranjero sin limitaciones legales;
  - Implementó una política cambiaria, para el incremento de las exportaciones;
  - Aprobó una nueva ley minera que pretendía estimular las inversiones del sector.
- Gobernó con "decretos económicos urgentes", 26 en total, convirtiendo de este modo la excepción en regla de Gobierno. Con esta legislación transformó el marco jurídico que encuadra las actividades económicas y empresariales a fin de promover en el Ecuador una economía de mercado más viable.
  - Uno de sus propósitos oficiales como gobierno fue la lucha contra el terrorismo.
  - Las medidas económicas de ajuste de carácter neoliberal ayudaron a que el PIB crezca. Además se registró superávit en 1984 y 1985.
  - La situación económica en 1988 era negativa sin embargo, el gobierno no alteró el plan de gasto para el último año de la administración, pues Febres-Cordero quiso terminar los proyectos que empezó.
  - Construyó los hospitales del IESS en Tena y el Civil de Ibarra.

- Desarrolló obras en las áreas de: educación, comercio, agricultura, ganadería, salud, industrias.
- Impulsó la construcción del Estadio Monumental Isidro Romero Carbo de Barcelona de Guayaquil y el Estadio Reales Tamarindos de Portoviejo en Manabí, para la realización de los VI Juegos Nacionales de Manabí en 1985.
- Puso en marcha la construcción de Centros y Subcentros de Salud para el Ministerio de Salud Pública en distintos lugares del país.
- Impulsó el proyecto Megrame, medicina gratuita para los niños menores de 5 años.
- Construcción de carreteras como Ibarra Lita – San Lorenzo, construcción y la reparación en general de carreteras en Litoral, Sierra, Región Amazónica e insular.

Aspectos Negativos:

- Los seis primeros meses de la administración se caracterizaron por la violencia y el enfrentamiento con el Parlamento al que impuso por la fuerza una nueva Corte Suprema de Justicia, por huelgas generales patrocinadas desde los sindicatos, por protestas estudiantiles callejeras y por la mano fuerte usada para reprimirlas.
- No elevó los sueldos y salarios sino en una proporción ligeramente superior a la inflación.

- Existió arrogancia en este régimen así como incremento de la corrupción en altas esferas del gobierno.
- En agosto de 1986 al borde del colapso financiero por el duro descenso del precio del petróleo, Febres-Cordero tomó importantes medidas para reforzar el paquete neoliberal: reformó el sistema cambiario liberando de control las divisas de importación y exportación, flotó las tasas de interés, destinó las divisas del petróleo solamente a las importaciones oficiales y preparó un nuevo arancel favorable a los importadores.
- El gobierno a partir de entonces incrementó el gasto público y el endeudamiento estatal, se dio por ejemplo el subsidio a los precios de los combustibles. El equipo económico se desbandó y hasta el vicepresidente de la república, Blasco Peñaherrera Padilla, se alejó del presidente por los excesos y autoritarismo de este en la conducción de la presidencia.
- En 1988 el sistema de tasas de cambio libre fue eliminado.
- Desmesurado gasto público durante su último año de gobierno.
- En su etapa presidencial existieron algunos escándalos entre ellos:
  - ✓ Tortura, desaparición y muerte de varias personas.
  - ✓ Huida de Joffre Torbay con ayuda del gobierno luego se ser sindicado por la compra de 350 carros recolectores de basura a la empresa mexicana DINA, sobrepago de 7 mil dólares por vehículo.

- ✓ Compra del avión Fokker para TAME solo hubo glosas de la Contraloría.
- ✓ Caso de los 150 mil dólares supuestamente entregados al israelí Ran Gazit para organizar la lucha contra la guerrilla de Alfaro Viva Carajo.

### **Rodrigo Borja Cevallos**



**Período Presidencial:** Del 10 de agosto de 1988 al 10 de agosto de 1992.

**Administración Presidencial:**

**Aspectos Positivos:**

#### ○ **Política interna**

- ✓ Eliminó el autoritarismo y respetó a las otras funciones del Estado, con las cuales evitó enfrentamientos y cualquier intento de pugna de poderes.
- ✓ Respetó e hizo respetar las normas de los Derechos Humanos.
- ✓ Eliminó el Servicio de Investigación Criminal (SIC), denunciado como centro de torturas y creó la Oficina de Investigación del Delito, organismo técnicamente dotado para combatir prácticas antisociales y garantizar la seguridad del pueblo ecuatoriano.

- ✓ Creó el plan nacional de rehabilitación social dirigido a crear una infraestructura para superar las inhumanas condiciones físicas, psicológicas y de insalubridad de los reclusos.
- ✓ Erradicación de la violencia armada.
- ✓ Estableció mecanismos de cooperación internacional para combatir el narcotráfico.

○ **Política económica**

- ✓ Incremento el saldo de la Reserva Monetaria Internacional.
- ✓ Estableció un alto control al gasto público y a la emisión de dinero.
- ✓ Impulso el crecimiento del sector productivo a través de créditos y la comercialización de productos básicos.
- ✓ Disminuyó la inflación en un 50%.
- ✓ Se impulsó la capacitación sistemática a microempresarios urbanos y rurales del país, a los que entregó y gestionó créditos.
- ✓ Impulsar el Programa de Desarrollo Tecnológico Agropecuario (PROTECA), constituido en el pilar fundamental para generar alternativas tecnológicas tendentes a modernizar e incrementar la producción y productividad en el sector agrícola y pecuario del país.

- ✓ A través de la Corporación Financiera Nacional, el Gobierno entregó créditos cercanos a los 200 mil millones de sucres para el desarrollo de la mediana y gran industria.
- ✓ Mediante el Fondo de Operación General de la Corporación, concedió créditos directos a la pequeña y mediana industria y, a través del Fondo de Promoción de Exportaciones, atendió financieramente a personas naturales y empresas dedicadas a la exportación de productos no tradicionales.
- ✓ Ejecutó un Plan de Desarrollo rural Integral para apoyar a los campesinos, particularmente a los indígenas.
- ✓ Terminó, planificó y ejecutó 50 proyectos productivos y de infraestructura que permitieron aumentar los ingresos familiares.
- ✓ Se elevó varias veces el salario mínimo vital hasta alcanzar, en julio de 1992, 60 mil mensuales, lo que significó un incremento del 215 por ciento, cifra más alta a la tasa inflacionaria de los cuatro años.
- ✓ Atendió principalmente a zonas rurales y urbano marginales mediante la disposición de productos de consumo masivo con precios más bajos a los del mercado.
- ✓ Modernizó el Sistema Jurídico Tributario incrementando sustancialmente los niveles de recaudación fiscal respecto del Producto Interno Bruto. Eliminó más de 200 impuestos que dificultaban el sistema tributario y amplió el universo de contribuyentes.

- ✓ Diseñó una nueva política arancelaria que, a más de mejorar las condiciones económicas del país, se dirigió a mejorar y moralizar la gestión aduanera, mejorando el comercio exterior y especialmente, los trámites aduaneros.
- ✓ Estableció una política orientada a impulsar el crecimiento del sector minero, para generar empleo y recursos financieros para el desarrollo socio – económico del país.
- ✓ Reactivó la flota pesquera industrial del Ecuador y construyó el terminal marítimo de Esmeraldas.

○ **Política petrolera**

- ✓ Se asume la operación del oleoducto transecuatoriano, a partir del 1 de octubre de 1989, aplicando estipulaciones contractuales suscritas con la Texaco.
- ✓ Mejoró la capacidad de transporte y las instalaciones de traslado del crudo.

○ **Campaña de alfabetización**

- ✓ Planificó y ejecutó la Campaña Nacional de Alfabetización.
- ✓ Se redujo al 9.6 por ciento el índice de analfabetismo, cifra sin precedentes en la historia de la educación ecuatoriana.
- ✓ Creó el Programa Nacional El Ecuador Estudia, para garantizar una permanente educación en los sectores marginados.

- **Desayuno escolar**

El 10 de agosto de 1992, más de un millón 200 mil niños en edad preescolar y escolar de los sectores urbano marginales y rurales de las 21 provincias del país, recibían desayuno gratuito que les proporcionaba el 25 por ciento de sus necesidades diarias de calorías y proteínas con la finalidad de disminuir la desnutrición y aumentar el rendimiento escolar.

- **Relleno del suburbio**

800 hectáreas de superficie en los sectores sur y occidente de Guayaquil fueron rellenadas para mejorar las condiciones de salubridad.

- **Salud familiar integral**

Se creó el Sistema de Salud Familiar y Comunitario Integral concentrándose en la atención domiciliaria. Además, se trabajó en la construcción, ampliación, equipamiento y remodelación de clínicas, hospitales, centros, subcentros y unidades ambulatorias en varias provincias del país.

- **Vivienda**

Construcción de 130 mil soluciones habitacionales y dejó implantada una política democratizadora de crédito para facilitar el acceso de la población económicamente activa a recursos destinados a ese fin.

○ **Desarrollo provincial y municipal**

- Se creó el Fondo de Desarrollo Provincial (FONDEPRO) y se establecieron sistemas que mejoraron la administración de estas entidades.
- Se crea el Programa de Desarrollo Municipal (PDM) permitiéndoles a los municipios poseer organismos que brinden asistencia técnica y asesoramiento; además, llevaron a cabo varias obras públicas en mejoramiento de la sociedad.

○ **Telecomunicaciones**

- ✓ Se duplicó la capacidad instalada de líneas telefónicas en el sector urbano y rural.
- ✓ Se instaló centrales de tránsito internacionales en Quito y Guayaquil; estaciones terrenas en Guayaquil y Galápagos, así como la red de transmisión digital de larga distancia nacional que interconecta las principales ciudades del país.

○ **Vialidad**

- ✓ Se mejoró, rehabilitó, reparó, amplió y terminó la construcción de las 38 principales carreteras contratadas en administraciones anteriores.

- **Ferrocarriles**

- ✓ Se rehabilitó y modernizó la vía férrea con fondos otorgados por Francia, España y de la recaudación del impuesto a las matrículas de los vehículos.

- **Electrificación**

- ✓ Continuar y terminar la Fase C del Proyecto Hidroeléctrico Paute, que agregó 575 mil kilovatios de energía a la generación nacional.
- ✓ Rehabilitó el parque térmico existente y adquirió nuevas plantas para eventuales emergencias provocadas por el estiaje.
- ✓ Inició el tendido de redes para incorporar a la región amazónica al Sistema Nacional Interconectado.
- ✓ Sentó las bases de un programa de integración eléctrico binacional con Colombia.

- **Política exterior**

- Se inició una política internacional que permitiese mantener mejores relaciones con los países vecinos. Además, se trabajó para que Ecuador forme parte del Grupo de Río, en el que tuvo una activa participación.
- En representación de América Latina y El Caribe, nuestro país fue elegido, el 1 de enero de 1991, miembro del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, donde compartió con representantes de las más grandes potencias del planeta la responsabilidad de velar por la paz y seguridad del mundo.

Aspectos Negativos:

- Los artículos de primera necesidad o alimentos básicos, se situaron a precios muy elevados.
- En lo político, existió pugna de poderes, se destituyeron en juicios políticos realizados por el Congreso Nacional a cinco Ministros de Estado.
- Además, se registró un alza gradual de los combustibles, dando oportunidad a la especulación.
- Se registró un incremento de la tasa de desempleo en 2,4 puntos porcentuales, ubicándose en 8,9%.
- Los continuos y frecuentes viajes del Presidente a países extranjeros reflejaron la falta de sensibilización de los problemas internos de Ecuador.

**Sixto Alfonso Durán Ballén Cordovez**

**Período Presidencial:** Del 10 de agosto de 1992 al 10 de agosto de 1996.

**Administración Presidencial:**Aspectos Positivos:

- Continuó las obras que quedaron inconclusas en los gobiernos anteriores.

- Creó una serie de leyes con la finalidad de reformar el sector financiero, el de energía y el agrario.
- Con la finalidad de mejorar el funcionamiento del Estado manteniendo la eficiencia administrativa, descentralización, simplificación burocrática, se crea la Ley de Modernización como base jurídica de las privatizaciones y la formación del Consejo de Modernización del Estado (CONAM).
- Se establecieron varias medidas de ajuste estructural entre ellas: la liberalización del comercio, amplías garantías jurídicas para las inversiones extranjeras y flexibilidad laboral.
- En 1993, se rompieron los lazos con la OPEP a fin de poder exportar petróleo por encima de las cuotas asignadas.
- Además, se establecieron fronteras comerciales más abiertas con Colombia y se liberaron 400 productos para el comercio con Perú.

Aspectos Negativos:

- Se inicia con políticas que buscaban privatizar sectores estratégicos como telecomunicaciones, hidrocarburos y el sector eléctrico.
- Renegoció la deuda externa en el marco del Plan Brady, que fracasó a los 5 años.
- Mayor contratación de deuda externa.
- Se reformaron varias leyes, entre ellas la Ley de Hidrocarburos, que afectó al financiamiento del sector público y que permitieron que la participación del

Estado en los ingresos petroleros, bajara de alrededor del 90% al 33% en el mejor de los casos, pues había contratos donde se entregaba el 100% de los beneficios a las compañías privadas.

- Se crea la Ley de Instituciones Financieras que incentivo la especulación financiera por lo que se formaron grupos financieros que monopolizaron la economía.
- Existió en este régimen la pugna de poderes entre las funciones Ejecutiva y Legislativo-Fiscalizadora.
- Otra medida que generó controversias por incidir en el abuso y sometimiento al endeudamiento público, fue la eliminación del Comité de Crédito Externo en 1995.
- Disminuyeron los puestos de trabajo, subsidios y rentabilidad en la gestión del Estado consecuentemente se elimina la gratuidad de los servicios de educación básica y la inversión en salud pública.
- Se registraron varios casos de corrupción, principalmente el efectuado por el vicepresidente implicado en la disposición arbitraria y aprovechamiento personal e ilegal de los Gastos Reservados.

### **Jaime Abdalá Bucarám Ortiz**



**Período Presidencial:** Del 10 de agosto de 1996, hasta el 6 de febrero de 1997. Gobernó 186 días y 31 minutos. No terminó su período Constitucional hasta el 10 de agosto del año 2000,

porque el Congreso Nacional le dejó cesante, a pedido del pueblo, por su desgobierno y falta de capacidad administrativa.

### **Administración Presidencial:**

#### Aspectos Positivos:

- Su capacidad para dialogar incluso con la oposición, uniéndolos en beneficio de la comunidad, y manteniéndolos desapercibidos en el Congreso.
- Creó una Plan Nacional de crédito a corto plazo dirigido a los agricultores especializados en cultivos de corto ciclo.
- Se reduce los impuestos en un 50% a las sociedades agrarias, a excepción de las pertenecientes a las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Se brindó un seguro de salud para un millón ochocientos mil indios.
- Se lleva a cabo el Plan “Un solo toque”, entregando las trece mil primeras casas con teléfono.

#### Aspectos Negativos:

- El Plan de ajustes del Gobierno se presentó de forma inoportuna debido que se tardó 113 días en la elaboración.
- Se aseguró la fidelidad del Congreso, acaparó las funciones del ministerio de Gobierno y presentó un audaz plan de reforma estructurales en lo político, financiero y laboral, de amplias aunque imprecisas repercusiones sociales.

- Sus actuaciones no estuvieron dirigidas para cumplir con las condiciones que permitirían que se aplique su plan propuesto.
- Además, en este gobierno existió mucha corrupción debido al pago de favores que se realizó mediante cargos públicos y otras situaciones que lo pusieron en contra del pueblo.
- Se propagaron manifestaciones por el incremento del costo de los básicos como la electricidad, el agua potable, el teléfono y el gas doméstico.

#### Destitución del Presidente:

El 5 de febrero de 1997 una serie de organizaciones sociales salen a las calles de todo el país para expresar su rechazo al gobierno de Bucaram. Debido al descontento social, el congreso de la nación, en clara violación a la Carta Magna del Estado destituye al presidente Bucarám con el argumento de incapacidad mental y sin examen médico alguno y con solo 44 votos que representaban una mayoría simple, sin tener las dos terceras partes que se requerían constitucionalmente para el efecto. Inmediatamente asume la presidencia interina la vicepresidenta Rosalía Arteaga, para dar paso al entonces Presidente del Congreso, Fabián Alarcón.

#### **Fabián Ernesto Alarcón Rivera**



**Período Presidencial:** Presidente Constitucional Interino del 11 de febrero de 1997 al 10 de agosto de 1998.

## **Administración Presidencial:**

### Aspectos Positivos:

- Convocó al pueblo a una consulta popular efectuada el 25 de mayo de 1997 en la que se solicitaba a los ecuatorianos pronunciarse sobre 14 puntos, entre ellos: la destitución de Abdalá Bucaram, la elección de Fabián Alarcón, la reforma a la Constitución, qué sistema de sufragio se debía realizar entre la votación popular de todos los miembros de la Asamblea o utilizar un sistema mixto entre la elección de algunos miembros por parte de la ciudadanía y de otros por parte de Organismos del Estado.
- Ante los resultados positivos obtenidos en la consulta popular, se inició la creación de la Constitución de 1998, que rigió desde el 10 de agosto de 1998 y contemplaba los siguientes cambios:
  - ✓ Se asignaron más derechos para los colectivos indígenas y de los ciudadanos, legalizando instituciones existentes de la Defensoría del Pueblo y el recurso de amparo.
  - ✓ Se consideraron disposiciones contra corrupción en la administración de bienes públicos.
  - ✓ Incrementó el poder del presidente en política económica y en la estabilidad de sus ministros y, restringió el poder del Congreso en la elaboración del Presupuesto Nacional.
  - ✓ Modernización y mayor control del Seguro Social.

- ✓ El gasto corriente se prohibió financiar con recursos obtenidos por endeudamiento público.
  - ✓ El Banco Central obtuvo autonomía en sus funciones monetaria, crediticia y cambiaria.
  - ✓ El Tribunal Constitucional se convirtió en un organismo autónomo en cuanto a lo administrativo y económico.
- 
- Aumentó la recaudación de tributos y aduanas.
  - El control de la devaluación estableciendo topes planeados dio estabilidad al sucre.
  - Supo actuar ante los desastres naturales.
  - Trabajó en la tecnificación y depuración del Sistema de Rentas Interno.
  - Asignó la administración y control de las aduanas a las Fuerzas Armadas.
  - Incrementó el salario mínimo vital a 145 dólares de los Estados Unidos de América, mejorando el poder adquisitivo de los ciudadanos.

#### Aspectos Negativos:

- Varias de las metas propuestas eran muy generales y desmesuradas de acuerdo con la realidad por la que cruzaba el país.
- Según las cifras registradas, el gasto público incrementó por el aumento de salarios y el servicio de la deuda, financiándose con deuda interna (880 millones de dólares).

- La inflación había subido cuatro puntos sobre los del año 96 hasta cerrar con un 31 por ciento anual.
- No se establecieron medidas para corregir las deficiencias estructurales de la economía y, ante la presión popular e indígena retiró la medida de bajar los subsidios al gas de uso doméstico e industrial.

### **Jorge Jamil Mahuad Witt**



**Período Presidencial:** Presidente Constitucional del 10 de agosto de 1998 al 21 de enero del año 2000.

#### **Administración Presidencial:**

##### Aspectos Positivos:

- El 26 de octubre de 1998 firmó el Acuerdo de Paz con el Perú acabando con el conflicto con el país vecino.
- El 9 de enero del 2000, el presidente anuncia la adopción del dólar estadounidense en sustitución a la moneda nacional, el sucre, como medida ante la crisis financiera.

##### Aspectos Negativos:

- Mahuad expidió una ley de salvataje bancario que destinó recursos del Estado para atender a los problemas de los bancos privados que habían quebrado, según el gobierno de la época para proteger los ahorros y el sistema financiero nacional, según sus detractores para proteger a los bancos quebrados.

- El mandatario decretó un feriado bancario y un congelamiento de depósitos.
- Se eliminaron los subsidios estatales, elevando los costos del agua, luz y teléfono.
- Se dispuso que el Ministerio de Finanzas emitiera bonos y los entregara a la Agencia para que los canjeara con sucres emitidos por el Banco Central. Este mecanismo dio lugar a una emisión inorgánica de mil trescientos millones de dólares entre marzo de 1999 y enero de 2000. Una parte de la emisión se destinó a comprar dólares. Se produjo, pues, una devaluación acelerada: entre el 29 de diciembre de 1999 y 6 de enero de 2000, el sucre se devaluó en 25.7 por ciento.

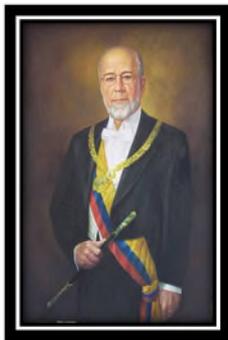
#### Destitución del Presidente:

El 21 de enero fue destituido luego de que los miembros de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) se tomaran las calles de Quito y avanzaran al Congreso Nacional, apoyados por un grupo de coroneles de las Fuerzas Armadas. A la media noche se anunció la creación de un triunvirato, en el que estaban los indígenas representados por Antonio Vargas, el coronel Lucio Gutiérrez, y el jurisconsulto Carlos Solórzano Constantine, quien supuestamente representaba a la sociedad civil. Gutiérrez fue relevado en el triunvirato por el general Carlos Mendoza, según el historiador Rodolfo Pérez Pimentel, porque el ejército presionaba con efectuar un ataque al palacio presidencial. Finalmente, durante la madrugada del 22 de enero el vicepresidente de Mahuad, el catedrático

guayaquileño Gustavo Noboa, fue posesionado como presidente en el Ministerio de Defensa.

Mahuad salió del país para residir en Estados Unidos (país al que permitió crear una polémica Base Militar de Manta y del cual adoptó su moneda luego de la devaluación del Sucre en un 67% durante su periodo presidencial).

### **Gustavo José Joaquín Noboa Bejarano**



**Período Presidencial:** desde el 22 de enero del 2000 hasta el 15 de enero de 2003.

#### **Administración Presidencial:**

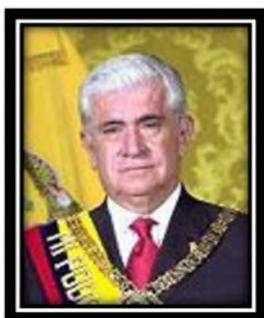
##### Aspectos Positivos:

- Noboa mantuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas de derecha iniciadas por su predecesor.
- Contrató la construcción del oleoducto privado de crudos pesados.
- Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad.
- Durante el mandato de Noboa, los militares que participaron en los sucesos del 21 de enero recibieron una amnistía y se destapó un escándalo por la ineficiente administración en la contratación de seguros por parte de la cúpula militar.
- Llevó a cabo elecciones libres en las que triunfó el ex militar Lucio Gutiérrez.

### Aspectos Negativos:

- Fue responsable de la malversación de fondos en la renegociación de la deuda externa.
- Durante la presidencia de Noboa el programa de privatizaciones tuvo un avance prácticamente nulo, volviéndose a presentar los imponderables del escaso interés suscitado hacia las empresas de servicios del Estado entre los operadores extranjeros, la movilización en contra de los colectivos laborales afectados y las inconsistencias legales del proceso en sí.
- En el sector de las telecomunicaciones, las sociedades anónimas de capital estatal Andinatel y Pacifictel entraron oficialmente en régimen de libre competencia el 1 de enero de 2002, pero los concursos para su venta tuvieron que declararse desiertos.
- Por lo que respecta al sector eléctrico, la privatización de las 17 compañías autónomas de distribución conformadas de la fragmentación del extinto Instituto Nacional de Electricidad (Inecel) se detuvo por las impugnaciones desde diversas instancias contra el procedimiento definido por el Gobierno.

### Luis Alfredo Palacio González



**Período Presidencial:** Inició el 20 de abril de 2005 al 14 de enero de 2007

**Administración Presidencial:**

Aspectos Positivos:

- En la creación de un gabinete seleccionó personas que no formaban parte de la política, entre ellos jóvenes como personas de avanzada edad.
- Intentó llevar a cabo una reforma política, para lo cual intentó varias alternativas:
  - ✓ Recopiló sugerencias de ciudadanos a través de una línea 1-800, cartas, internet y llamadas a radios comunitarias.
  - ✓ Envío un pliego de preguntas al Congreso para buscar que se autorice una consulta popular.
  - ✓ Realizó una alianza con el partido Izquierda Democrática para obtener aprobación de una consulta popular por parte del Poder Legislativo.
  - ✓ Pidió al Tribunal Supremo Electoral (TSE) convocar a una consulta popular para la instalación de una Asamblea Constituyente.
  - ✓ Ordenó al TSE convocar a una consulta popular para la instalación de una Asamblea Constituyente.
  - ✓ Envío al Congreso un proyecto de reforma constitucional para convocar directamente a consulta popular.
- En las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca implementó un sistema universal de salud (AUS), utilizando un dólar del Bono de Desarrollo Humano.

- Llevó adelante negociaciones con EE.UU. para la firma de un Tratado de Libre Comercio, bajo estándares de soberanía.
- Envió una reforma legal al Congreso para integrar la Corte Suprema de Justicia, que fue denominada "*La Corte Ideal*".
- Creó una Ley que eliminó el fondo petrolero FEIREP para sustituirlo por una cuenta especial en el presupuesto denominada CEREPS.
- Creó un fondo petrolero denominado FEISEH, para priorizar inversiones en electrificación e inversión en explotación hidrocarburífera.
- Se estableció una ley para regularizar los contratos petroleros sobre las excesivas utilidades de operadoras petroleras.
- Ordenó una consulta popular para establecer políticas de estado en cuanto a: educación, salud e inversión de excedentes petroleros.
- Fortaleció las relaciones Sur-Sur con viajes suyos a Nigeria y de su canciller a India.

Aspectos Negativos:

- Bajo nivel de inversión en el desarrollo de infraestructura básica a lo largo del periodo de mandato de este gobierno.

## **Rafael Vicente Correa Delgado**



**Período Presidencial:** Desde el 26 de noviembre del 2006 hasta el año 2017, debido a la reelección en las elecciones del 17 de febrero del 2013.

### **Administración Presidencial:**

#### **Aspectos Positivos:**

- Convocó a una consulta popular en el que solicitaba a la ciudadanía pronunciarse sobre la creación de una Asamblea Nacional y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado, incluido el del Presidente.
- Además, buscó el equilibrio de género y contaba al inicio de su gestión con un 40% de las carteras ocupadas por mujeres.
- Prohibió a sus ministros y otros empleados públicos recibir regalos y agasajos por su labor.
- Los resultados del referéndum celebrado el 15 de febrero del 2007, en el que el SÍ estuvo respaldado con el 81,7% dio lugar a una serie de cambios varios campos del estado, iniciándose con la conformación de la Asamblea Constituyente integrada por 130 asambleístas, donde participó el pueblo ecuatoriano en su elección. El primer objetivo de esta Asamblea era reformar la Constitución, creando así la Constitución de Montecristi.
- A través de la nueva Constitución de Montecristi se eliminan las políticas neoliberales para dar paso a la aplicación del socialismo del siglo XXI

(Socialismo del Siglo XXI, Anexo 2), promulgando leyes con miras a recuperar el control estatal de la economía, los recursos naturales y la austeridad administrativa.

- En mayo del 2008, el presidente Correa logra negociar la concesión de bandas para telecomunicaciones de celulares (Porta y Movistar) por cifras superiores a las ofrecidas en gobiernos anteriores.
- Se establece mayor participación del Estado en la renta del petróleo.
- A mediados del 2008, el gobierno de Correa incautó TC Televisión, Gamavisión (actualmente denominado Gama TV) y CN3 (actualmente CN+), propiedades del 'grupo Isaías', propietarios de Filanbanco, entidad involucrada en la crisis financiera de 1999, con la finalidad de devolver los recursos a sus clientes quienes habían perdido su dinero.
- Correa declaró en situación de emergencia y destinó recursos económicos extraordinarios a diversos sectores, entre ellos el sistema penitenciario, las provincias afectadas por la erupción del volcán Tungurahua; la Policía Nacional, la educación, el sistema de salud pública, el sector ferroviario, la reconstrucción vial, la agricultura y para detener el deterioro ambiental del archipiélago de Galápagos; entre otros.
- En cuanto al sector energético, culminó la construcción de la Hidroeléctrica de Mazar; además, se adjudicó la construcción del proyecto Coca Codo Sinclair, proyecto hidroeléctrico de grandes dimensiones y, la represa de los ríos Toachi y Pilatón.

- El Gobierno de Correa creó una Comisión de la Verdad que investiga los crímenes de Estado contra los Derechos Humanos.
- Se ha reconocido a los grupos indígenas que no quieren mantener contacto con el mundo desarrollado y ha establecido una política de Estado para los pueblos en aislamiento voluntario.
- Se eliminaron las tasas bancarias, siendo la única legítima la tasa de interés de los préstamos que realice el cliente.
- Incremento de la cobertura de seguro incluyendo en los beneficios al cónyuge y a los hijos menores de 18 años.
- Incremento de las pensiones para los jubilados.
- En el 2008 se canceló la deuda al IESS por \$ 888 millones de dólares, mantenida por 23 años.
- Incremento significativo de los salarios a la Policía Nacional y Fuerzas Armadas.
- Los presos pueden acceder a la educación superior de forma gratuita.

Aspectos Negativos:

- Existe incumplimiento en varias de sus disposiciones, como por ejemplo en la prohibición de recibir regalos y agasajos a los ministros y funcionarios públicos, pues los candidatos del Movimiento País han participado en varios eventos oficiales.

- A pesar de haber manifestado que mantendría el sistema de dolarización en el país, también ha manifestado el Presidente la posibilidad de sustituir al dólar por una moneda regional sudamericana en el futuro.
- Se canceló el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estado Unidos y la Unión Europea.
- Declaración ilegítima de la deuda externa que mantiene el gobierno.
- Incremento excesivo de la inversión social en el país:
  - Duplicación del bono de desarrollo humano.
- Durante noviembre de 2009, el Ecuador debió racionar energía, en vista de un déficit, que fue superado tras la instalación de generadores térmicos.
- El 5 de agosto de 2008, el gobierno de Correa es acusado de maltratar a Guadalupe Llori prefecta de la provincia oriental de Orellana. La Comisión de Derechos Humanos ha enviado cartas al presidente demandando este maltrato.
- Crisis diplomática con el Presidente de Colombia, Álvaro Uribe, por el ataque en territorio ecuatoriano a un campamento de las FARC, en reclamo de la soberanía.
- En 2009, Correa no renovó el convenio suscrito entre el Ecuador y los Estados Unidos que le permite a dicho país mantener una base militar en el puerto ecuatoriano de Manta, por considerarlo un atentado a la soberanía del Ecuador.
- El 12 de julio se expidió un decreto ejecutivo, para modificar el reglamento de la Ley de Radiodifusión y Televisión, para prohibir la difusión de videos o

grabaciones clandestinos a menos que estos sean realizados por instituciones para detectar actos de corrupción. La sanción para los medios podría incluir una multa y la suspensión de la concesión.

- E 30 de Septiembre ante la aprobación de la Ley de Servicio Público, varios policías se sublevaron y manifestaron en las calles su oposición ante esta ley. Asistió a la concentración de las protestas policiales, en el Regimiento Quito, mostrando una actitud de enfrentamiento ante los sublevados, siendo atacado por lo que tuvo que ingresar al Hospital de la Policía, el cual fue rodeado de policía impidiendo la salida del presidente. En la noche de este día, el ejército organizó un operativo para rescatar a Rafael Correa. Luego de un intercambio de disparos, que dejó varios muertos, los militares lograron rescatar al jefe de Estado, que se dirigió al Palacio de Carondelet dónde dio un discurso de agradecimiento a sus seguidores.
- No se ha llevado a cabo la unificación de las instituciones del ISSFA e ISSPOL al IESS, además las reformas de la ley de seguridad social de las Fuerzas Armadas y la Policía mantienen diferencias para miembros antiguos con respecto a los civiles.

#### **2.4.1.1.2 Factor Económico**

La evolución de las variables macroeconómicas permite determinar la trayectoria de la economía ecuatoriana en un periodo de tiempo, con la finalidad de establecer sus características y principales acontecimientos en el país. En base a este estudio, se puede lograr la determinación de los factores que pueden significar un riesgo para las empresas ecuatorianas, es decir, desde el punto de vista externo a la organización permite establecer amenazas u oportunidades que indirectamente pueden afectar en el desarrollo de las actividades empresariales.

#### ✓ **Balanza Comercial**

La balanza comercial es aquella que está compuesta por los productos que el Ecuador exporta hacia los diferentes países; así como también productos que importa para poder satisfacer una demanda interna que las firmas nacionales no logran satisfacer.

El Banco Central del Ecuador clasifica a los productos exportables en **Petroleras, y No Petroleras.**

Dentro de los **productos exportables petroleros** se encuentra el petróleo crudo y sus derivados; la producción de Petroecuador ha venido decayendo mientras que el precio del barril de petróleo ha aumentado en los últimos 4 años, lo que compensa en algo el sostenimiento de la Balanza Comercial ecuatoriana.

Dentro de los **productos exportables no petroleros** se encuentran los productos tradicionales –Banano, Café, Camarón, Cacao, Atún- y No tradicionales.

Para fines del presente estudio se analizarán la evolución de los rubros correspondientes a Exportaciones e Importaciones, así como su saldo final de la Balanza Comercial.

Cabe señalar que se explicará los shocks positivos y negativos de la Balanza Comercial, dentro del período de estudio así como también sus consecuencias en la economía ecuatoriana.

Tabla 1: Balanza Comercial 2000-2013

PRESIDENTE	AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	TOTAL
GUSTAVO NOBOA	2000	4.926.630	3.468.630	1.458.000
	2001	4.678.440	4.980.560	-302.120
	2002	5.036.120	6.005.590	-969.470
LUCIO GUTIERREZ	2003	6.222.693	6.102.043	120.650
	2004	7.752.891	7.282.425	470.466
ALFREDO PALACIOS	2005	10.100.031	9.549.362	550.669
	2006	12.728.148	11.266.018	1.462.130
RAFAEL CORREA	2007	14.321.315	12.895.241	1.426.074
	2008	18.818.327	17.551.930	1.266.397
	2009	13.863.058	14.071.450	-208.392
	2010	17.489.927	19.278.703	-1.788.776
	2011	22.322.353	22.945.807	-623.454
	2012	23.769.568	24.017.740	-248.172
	2013	24.957.650	26.041.600	-1.083.950

Fuente: Banco Central del Ecuador

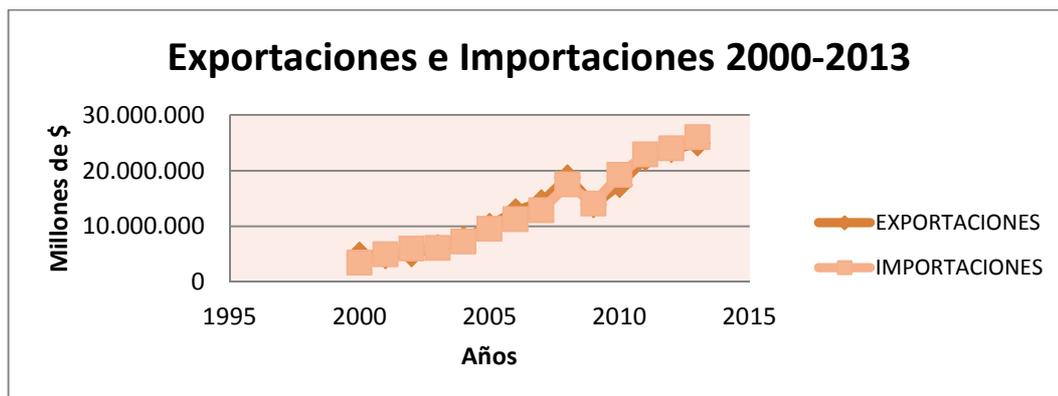


Gráfico 15: Exportaciones e Importaciones 2000-2013

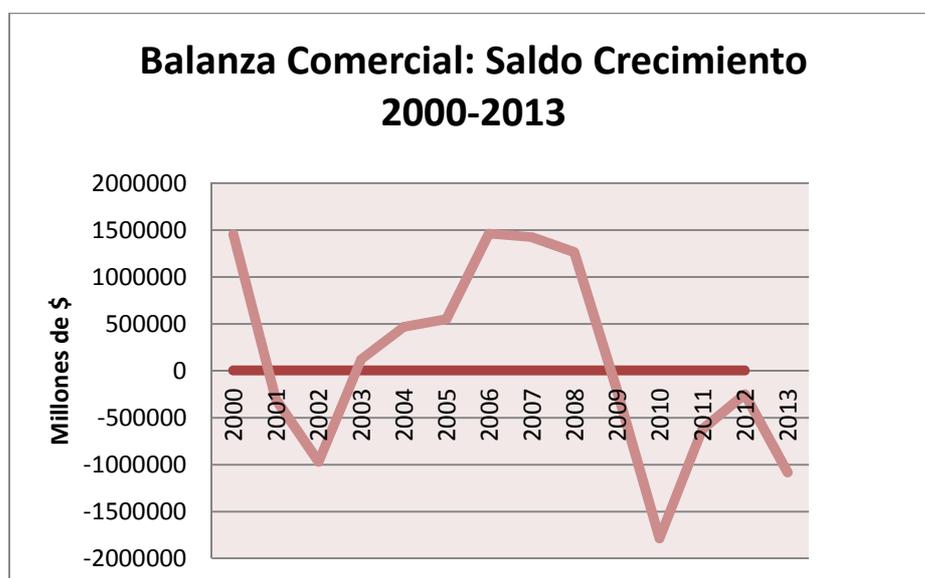


Gráfico 16: Balanza Comercial 2000-2013

**Análisis:**

Mientras que en 2000 las Exportaciones de 4.926.630 millones de dólares superaron a las Importaciones que se ubicaron en 3.468.630 millones de dólares, esto como resultado de la implementación de la dolarización; que deterioró el poder

adquisitivo del país; lo que a la final se vio reflejado en el superávit de 1.458.000 millones de dólares, el más alto registrado hasta el momento.

Entre el año 2001 y 2002 las Exportaciones fueron menores a las Importaciones, con sus respectivas implicaciones en la Balanza Comercial, obteniendo un déficit en estos dos años debido a la pérdida de competitividad del sector exportador y por el aumento de poder adquisitivo de la población ecuatoriana dentro de la Región – al disponer del dólar como medio de cambio comercial–, esto incentivó a que las importaciones crezcan a un ritmo mayor que las exportaciones, lo que trajo como consecuencia el déficit en Balanza Comercial, registrado durante éste periodo.

Desde el año 2003 al 2008 se registró una recuperación de la Balanza Comercial obteniéndose saldos positivos, sin embargo es necesario analizar el acelerado crecimiento que se registra tanto en las Exportaciones como en las Importaciones a partir del año 2006 obteniéndose un superávit correspondiente a \$ 1.462.130 millones de dólares, convirtiéndose en el mayor saldo positivo del periodo analizado. Así también en el año 2007 este superávit fue muy similar al del año anterior, las principales explicaciones fueron el continuo incremento del precio del petróleo, aumento de las importaciones de mercancías realizadas por Estados Unidos y el incremento de las exportaciones ecuatorianas no petroleras y no tradicionales.

En el año 2008 se registró también un superávit correspondiente a \$ 1.266.397 millones de dólares, 11% menor al obtenido en el año 2007, como resultado principalmente de la Crisis Financiera de los países industrializado, que ha causado

el deterioro en la demanda de materia prima a nivel mundial; viéndose perjudicados los bienes exportables de nuestro país.

A partir del año 2009 la balanza comercial presenta saldos negativos, siendo el del año 2010 el déficit más alto de la década. Entre los principales factores que influyeron a este resultado están el descenso en el volumen de las exportaciones y el crecimiento de las importaciones de productos, principalmente, como derivados de petróleo, automóviles y productos farmacéuticos. Como consecuencia, el Gobierno decidió implementar un plan para frenar las importaciones de vehículos y los fármacos en conjunto con el Ministerio de Coordinador de la Producción. Ente el año 2011 y 2012 la balanza comercial ha sufrido una recuperación aunque se mantiene en saldo negativo, esta recuperación se debió al incremento del precio del barril de petróleo crudo y sus derivados, aunque en volumen existió una reducción del 1,1% con respecto al periodo anterior; además existió un incremento de los precios en el mercado internacional de los bienes exportados.

El año 2013, la Balanza Comercial cierra con un déficit de USD -1,083.950 millones, saldo que al ser comparado con el obtenido en el año 2012, que fue de USD -248.172 millones, este se incrementó en USD -835.778 millones. Las Exportaciones Totales registradas en el año 2013 correspondieron a USD 24.957.650; lo que significó un incremento en USD 1.188.082, con respecto al 2012, es decir en porcentaje un 5% más de ventas externas. En cuanto a las exportaciones petroleras incrementó el número de barriles de petróleo de 141 a 148 millones de barriles; mientras que en las exportaciones no petroleras se destacaron productos como el banano y plátano, camarón, enlatados de pescado, flores

naturales, entre otros. Por lo que respecta a las Importaciones en el año 2013 tuvieron un crecimiento del 8% con respecto a las compras externas realizadas en el 2012; los productos en los que se registró mayores importaciones fueron: Productos Diversos (47,1%), Combustibles y Lubricantes (16,1%), Materias Primas (8,8%) y Bienes de Capital (6,6%).

✓ **Inflación**

Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.

En la práctica, la evolución de la inflación se mide por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Para comprender el fenómeno de la inflación, se debe distinguir entre aumentos generalizados de precios, que se producen de una vez y para siempre, de aquellos aumentos de precios que son persistentes en el tiempo. Dentro de estos últimos también podemos hacer una distinción respecto al grado de aumento. Hay países donde la inflación se encuentra controlada por debajo del 10% anual, otros con inflaciones medias que no superan el 20% anual y países en los que el crecimiento sostenido de precios ha superado el 100% anual. Cuando la variación de los precios alcanza el 50% mensual se la denomina hiperinflación.

Tabla 2: Inflación 2000-2013

PRESIDENTE	Año	Tasa de inflación (%)
GUSTAVO NOBOA	2000	95,5
	2001	22,4
	2002	9,4
LUCIO GUTIERREZ	2003	6,1
	2004	1,9
ALFREDO PALACIOS	2005	3,1
	2006	2,9
RAFAEL CORREA	2007	3,3
	2008	8,8
	2009	4,3
	2010	3,33
	2011	5,41
	2012	4,16
	2013	2,70

Fuente: Banco Central del Ecuador



Gráfico 17: Inflación 2000-2013

**Análisis:**

En el año 2000, tras la implantación de la dolarización, las expectativas y la incertidumbre crecen; por lo que la inflación se ubicó en el 95.5% la más alta registrada durante estos 29 años de Democracia; lo que deterioró la actividad industrial y agrícola del país y con ello el Gasto del Gobierno Central se vio seriamente afectado, por lo que el Gasto en Educación y Salud llegaron a los valores más bajos registrados en los últimos 15 años, ubicándose en 408 y 144 millones de dólares respectivamente.

A partir del 2001 hasta el 2008, se presenta un crecimiento sostenido; especialmente del Gasto en Salud; mientras que el Gasto en Educación ha registrado ciertos altibajos; el Gasto en Educación sufrió una disminución de 19 millones de dólares; pero a partir de ese año el crecimiento ha sido más acelerado. En el 2006 el Gasto en Educación superó los 1000 millones de dólares y el Gasto en Salud superó los 500 millones de dólares. Para el 2008 el Gasto en Educación llegó a 2.509 millones de dólares y el Gasto en Salud llegó a 1.190 millones de dólares un record histórico; sustentado en los altos precios del petróleo.

Mediante el análisis de los meses del 2010 se produjo nuevamente una desaceleración de la inflación, debido al dismantelamiento paulatino de los aranceles impuestos por el Ecuador como medida de salvaguardia de su balanza de pagos. Este factor y la previsible alza de los precios internacionales tendrán un efecto moderado sobre la tasa de inflación media; también vale mencionar que en el periodo analizado se tiene una temporada invernal que atraviesa la costa

ecuatoriana en esa época del año y del inicio de clases en la costa que estimula la demanda de alimentos, calzado, prendas de vestir y útiles escolares.

En diciembre 2011, la división de consumo de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes fue la que registró la mayor inflación del mes, debido al aumento de aranceles que repercutieron en la inflación de las bebidas alcohólicas y en el tabaco; en contraposición, los Alimentos y Bebidas No Alcohólicas y las Comunicaciones y registraron deflación y por ende atenuando el resultado general.

La inflación acumulada enero-diciembre 2012 se ubicó en 4.16%, porcentaje inferior al de igual período de 2011; las agrupaciones de mayor incremento acumulado en el 2012 fueron: Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes (18.91%); Restaurantes y Hoteles (6.75%); y, Educación (6.52%).

La inflación en el año 2013 se desaceleró ubicándose en 2,7%, con respecto al obtenido en año anterior (4.16%). Los productos que influyeron en la variación de este índice fueron principalmente los Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (35,26%), así como las Bebidas Alcohólicas y Tabacos (22,02%).

#### ✓ **Riesgo País**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos

negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Tabla 3: Riesgo País 2000-2013

PRESIDENTE	AÑOS	RIESGO PAÍS
GUSTAVO NOBOA	2000	4712
	2001	575
	2002	1005
LUCIO GUTIERREZ	2003	795
	2004	710
ALFREDO PALACIOS	2005	631
	2006	674
RAFAEL CORREA	2007	632
	2008	5055
	2009	867
	2010	925
	2011	846
	2012	826
	2013	532

Fuente: Banco Central del Ecuador

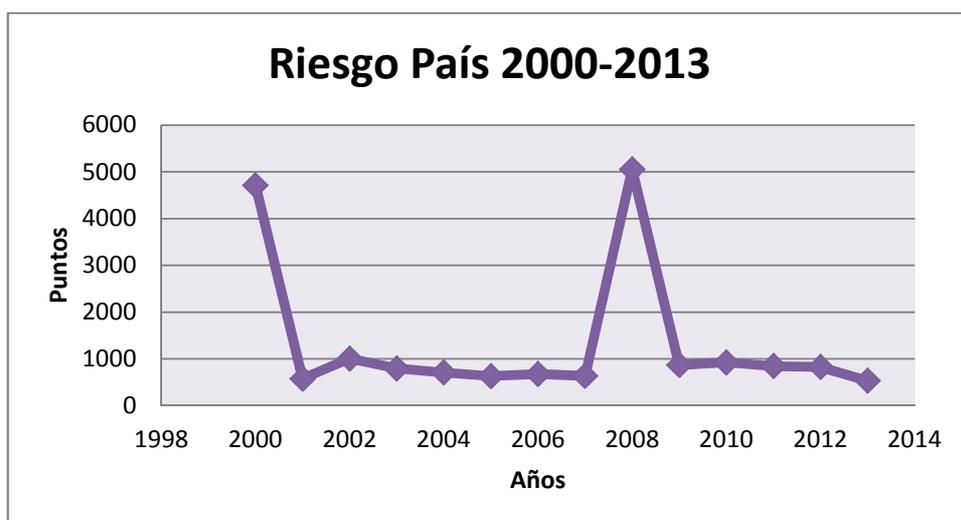


Gráfico 18: Riesgo País 2000-2013

**Análisis:**

El riesgo país en el año 2000 se situaba en niveles muy altos debido a la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por el Ex Presidente Jamil Mahuad, además de la crisis financiera en que se encontraba el país, luego de la declaración del congelamiento de los depósitos según la orden del mismo presidente y la quiebra de varias instituciones bancarias del país.

En la presidencia de Gustavo Noboa, a partir del año 2001, este factor disminuyó considerablemente debido a la renegociación de la deuda externa luego de la mencionada moratoria en el periodo anterior. Desde este año hasta el año 2007 el riesgo país se mantuvo en índices estables, sin presentar variaciones significativas, durante estos períodos.

En el año 2008 el riesgo país se disparó cuando el Gobierno de Rafael Correa anunció tanto que no pagará los intereses de los Bonos Global 2012, en los cuales se había acogido, un mes atrás, a una mora técnica, cuanto anunció otra de esta misma índole para los Global 2015.

En referencia a los datos, el Riesgo país en el año 2009 disminuyó debido al anuncio del Presidente Correa acerca de la recompra de los bonos con un descuento del 70%, que anteriormente había declarado no pagarlos.

En el año 2010, entre los meses de enero y agosto el riesgo país se mantuvo sin presentar variaciones significativas. El 30 de Septiembre del año mencionado este indicador se incrementó por la crisis política que el país sufrió, debido a la aprobación de las reformas a la Ley del Servicio Público, en la cual se reducían los

beneficios económicos para los funcionarios de las fuerzas armadas. Este día, debido a la protesta de los policías ante las reformas gran parte del Ecuador se mantuvo sin seguridad nacional ya que dichos funcionarios abandonaron sus obligaciones sublevándose. Este hecho, el mencionado secuestro al presidente Rafael Correa, el enfrentamiento entre militares y policías, la paralización de las actividades a nivel nacional y el incremento de delitos provocaron que el Riesgo País se incremente considerablemente.

Conforme a la información, en el año 2011, este índice registró una disminución de 79 puntos con respecto al periodo anterior. Este comportamiento se puede explicar por varios factores como: los créditos que ha conseguido el Gobierno Nacional para financiar su déficit presupuestario, el incremento del precio del petróleo a causa del conflicto árabe que inyecta mayores recursos a la caja fiscal y a la economía nacional, así como la solidez que ha demostrado el sistema financiero privado. Estos factores han sido preponderantes para que la calificadora de riesgo internacional Standard and Poors eleve su calificación por riesgo soberano de CCC+/Estable/C a B-/Estable/C.

Respecto al año 2012, la disminución del Riesgo País fue únicamente de 20 puntos, ubicándose en 826 puntos. La leve disminución de este índice en el país se debe a los bajos niveles de Inversión Extranjera Directa (IED), el incremento del Impuesto a la Salida de Divisas porque frena las inversiones, además de que reduce las transacciones en el mercado de valores, y la desinversión de las entidades financieras en actividades no relacionadas con estas; esto incide a que hacer negocios en el país sea más riesgoso.

Finalmente, en el año 2013 el Riesgo país disminuyó ubicándose en 532 puntos, es decir representó una caída del 36% con respecto al registrado en el año 2012. Uno de los principales factores que influyó positivamente en la disminución del Riesgo País fue, el incremento del precio del petróleo (en agosto el barril se situó en alrededor de 101.62 dólares).

✓ **Tasa de Interés Activa**

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de interés pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Tabla 4: Tasa de Interés Activa Referencial 2000-2013

PRESIDENTE	AÑOS	TASA INTERÉS ACTIVA
GUSTAVO NOBOA	2000	14,52%
	2001	15,10%
	2002	12,77%
LUCIO GUTIERREZ	2003	11,19%
	2004	7,65%
ALFREDO PALACIOS	2005	8,99%
	2006	9,86%
RAFAEL CORREA	2007	10,72%
	2008	9,14%
	2009	9,19%
	2010	9,03%
	2011	8,35%
	2012	8,17%
	2013	8,17%

Fuente: Banco Central del Ecuador

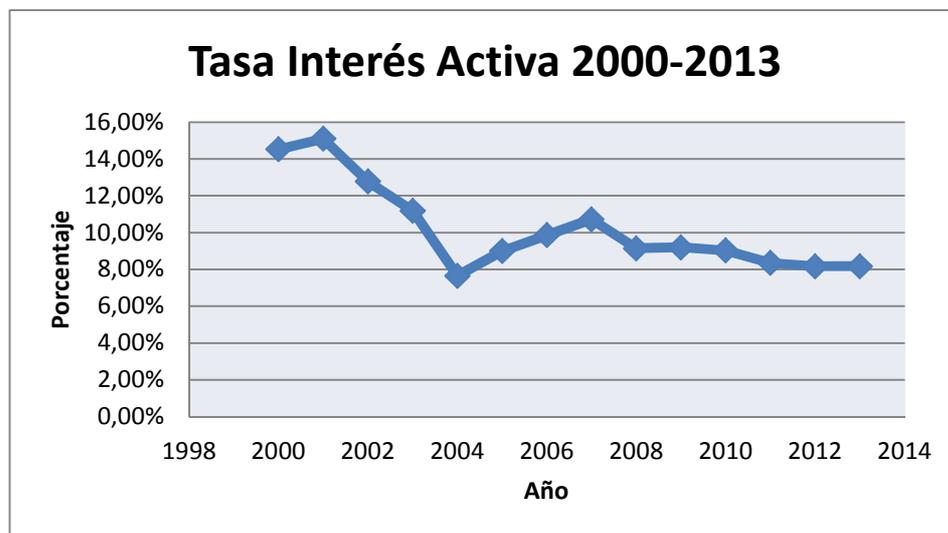


Gráfico 19: Tasa de Interés Activa 2000-2013

**Análisis:**

La tasa activa referencial tuvo un marcado comportamiento descendente a raíz de la dolarización. Así, el promedio anual de la tasa de interés activa referencial

para el periodo 1993-1999 fue de 53% anual mientras teníamos como moneda oficial el sucre, llegando incluso a ser de hasta 75% en el año 1999. Con la dolarización el país ha tenido estabilidad monetaria lo cual favorece a una tasa de interés activa más invariable y baja; con ello, el promedio anual de tasa de interés activa referencial para el periodo 2000-2009 ha sido de 11%.

A partir del año 2006 las tasas de interés activas experimentan un crecimiento leve, debido a la insatisfacción que presentan las instituciones financieras hacia el banco central en el cálculo de dicha tasa, ya que ha aumentado la tasa pasiva mientras que la activa ha disminuido, por lo que también se ha reducido el “spread”, es decir el beneficio que obtienen las ifi's.

Desde septiembre 2007 hasta octubre 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables. Las pequeñas variaciones que se presentan en la curva durante el año 2011 son propias de las fuerzas del mercado, es decir, de la oferta y la demanda de créditos, los cuales a partir del mes de abril disminuyeron por ello se ajustaron las tasas de interés a niveles inferiores.

En el mes de marzo del año 2010 las tasas de interés sufrieron un alza, sin embargo desde el mes siguiente hasta noviembre, en general, la tasa de interés activa se ha reducido, debido a la disminución de los ahorros de las personas registradas en las instituciones bancarias.

En el año 2012, la tasa de interés activa se reduce en 0,18% debido a la reducción de la demanda de créditos.

Con respecto al último año en análisis (2013), la tasa de interés activa referencial se ha mantenido en el mismo porcentaje (8,17%), en relación a la tasa registrada en el año 2012.

✓ **Tasa de Interés Pasiva**

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen. Tasa de Interés que paga el intermediario financiero a los individuos que depositan sus recursos en dicha entidad. También se conoce como Tasa de Interés de Captación.

Tabla 5: Tasa de Interés Pasiva Referencial 2000-2013

PRESIDENTE	Año	Tasa Pasiva Referencial (%)
GUSTAVO NOBOA	2000	7,7
	2001	5,1
	2002	5,6
LUCIO GUTIERREZ	2003	5,5
	2004	3,9
ALFREDO PALACIOS	2005	4,3
	2006	4,9
RAFAEL CORREA	2007	5,1
	2008	5,1
	2009	5,2
	2010	4,57
	2011	4,56
	2012	4,53
	2013	4,53

Fuente: Banco Central del Ecuador

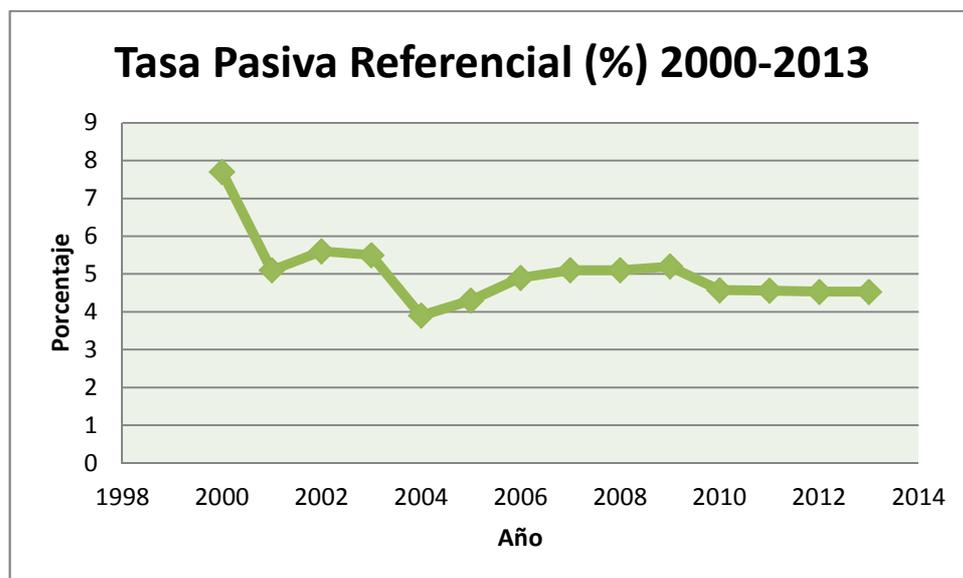


Gráfico 20: Tasa Pasiva Referencial 2000-2013

### **Análisis:**

Durante el período de dolarización se observa la reducción de las tasas de interés, tanto activas como pasivas, conjuntamente con una clara recuperación del crédito y de las captaciones del sistema bancario; síntoma de recuperación de la confianza de los agentes en las entidades financieras, luego de la crisis monetaria-bancaria del año 1999.

Desde Enero de 2003 hasta la fecha, la tasa de interés pasiva se ha reducido del 5.62% al 4.30%, el valor más bajo registrado en el 2006 fue en el mes de marzo cuando registró un valor de 3.93%, esto muestra que en los tres últimos años pese a que la tendencia es decreciente no han existido mayores variaciones, principalmente por el nivel de competencia en el mercado y por la necesidad de fondos ante un constante crecimiento de la cartera de crédito.

La reducción del margen entre tasa activa y pasiva es una buena noticia, al mostrar que la banca, o está aumentando su nivel de eficiencia, lo que le permite

reducir el spread entre el costo de financiarse y lo que cobra por colocar sus recursos; o, que ésta ha reducido sus márgenes de utilidad, como estrategia competitiva para atraer a clientes.

Para los años 2012 y 2013 la tasa de interés pasiva referencial se ha mantenido ubicada en 4,53%, contribuyendo a la estabilidad económica del país.

✓ **Producto Interno Bruto (PIB)**

El producto interior bruto, producto interno bruto (PIB) o producto bruto interno (PBI) es la principal macromagnitud existente que mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período de tiempo (normalmente un año). El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad.

Tabla 6: PIB/Millones 2000-2013

<b>PRESIDENTE</b>	<b>AÑOS</b>	<b>PIB (Millones USD)</b>
<b>GUSTAVO NOBOA</b>	2002	40.848.994
	2003	41.961.262
<b>LUCIO GUTIERREZ</b>	2004	45.406.710
	2005	47.809.319
<b>ALFREDO PALACIOS</b>	2006	49.914.615
	2007	51.007.777
<b>RAFAEL CORREA</b>	2008	54.250.408
	2009	54.557.732
	2010	56.168.864
	2011	60.569.488
	2012	63.672.625
	2013	66.599.171

Fuente: Banco Central del Ecuador

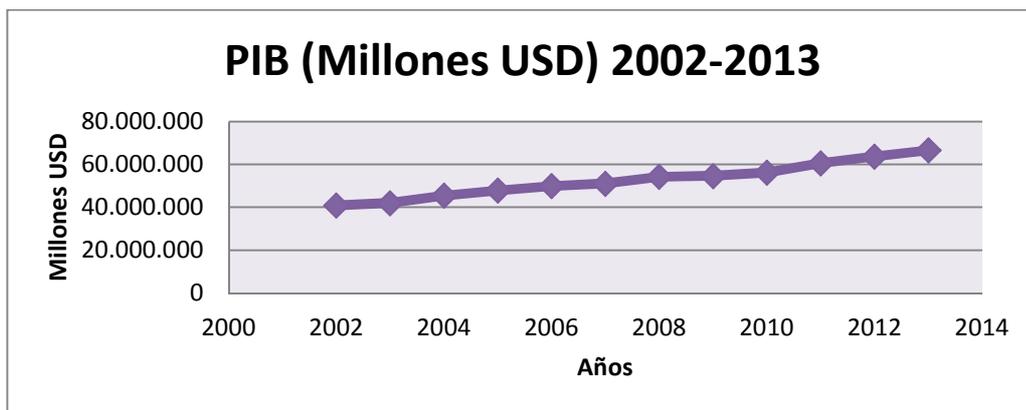


Gráfico 21: PIB/Millones 2002-2013

### Análisis:

Las políticas de ajuste estructural no aportaron al crecimiento económico. En los últimos 30 años, los períodos de mayor crecimiento se sustentan en el sector petrolero. El endeudamiento externo habría sostenido el consumo de los hogares y la formación bruta de capital fijo, aún antes del período de dolarización.

En el crecimiento económico de los años 2007-2009 tendría una alta participación la inversión pública. En el año 2010 se incorporaría a la producción los nuevos campos petroleros (ITT) y de alguna(s) centrales hidroeléctricas. El consumo de los hogares y las importaciones dependerán fuertemente del crecimiento de las remesas. El crecimiento extraordinario de las exportaciones estaría atado a la nueva producción petrolera.

En el año 2010, según los datos, se presenta una recuperación de los resultados obtenidos en la variable macroeconómica del Producto Interno Bruto, con respecto al año 2009 el PIB tuvo un crecimiento del 9,57%. Los principales factores que influyeron para este mayor desarrollo del PIB responden a factores internos de la

economía como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones.

En el 2011 el Producto Interno Bruto tuvo un crecimiento del 7,7% con respecto al año 2010; los principales consumos que aportaron a su evolución fueron el consumo de los hogares, el consumo del gobierno y las exportaciones. En cuanto a industrias, la construcción, los servicios, la industria manufacturera y el comercio al por mayor y menor incidieron positivamente en el crecimiento de este indicador.

Según la información estadística obtenida, en el año 2012 el PIB creció en un 5,01% con respecto al anterior periodo, el país posee la segunda mayor representación del gasto de inversión como porcentaje del PIB, con respecto a la media regional. Entre los sectores que motivaron el crecimiento del PIB, se destacan Administración Pública y de Defensa, Construcción y Hoteles y Restaurantes. Estos sectores crecieron en un 13,5%; 9,60% y 8,98% respectivamente.

Finalmente, en el año 2013 el PIB tuvo un crecimiento correspondiente al 4% en relación a las cifras registradas en el periodo anterior. De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador las principales actividades económicas que han aportado a este comportamiento han sido Otros servicios 34%, Comercio 11%, Manufactura 11%, Petróleo y Minas 10%, Construcción 10%, Agropecuario 10%, debido a las obras de infraestructura realizadas.

✓ **Remesas**

Las remesas son fondos que los emigrantes envían a su país de origen, normalmente a sus familiares, sin esperar contrapartida alguna.

El envío de fondos por parte de emigrantes es un evento que ha ocurrido desde el siglo XIX con el aumento de las corrientes migratorias, pero recién a fines del siglo XX ha alcanzado un desarrollo elevado debido a la mejora en los sistemas de comunicación a nivel mundial y al mayor desarrollo de la banca a nivel internacional.

Tabla 7: Remesas 2000-2013

<b>PRESIDENTE</b>	<b>AÑO</b>	<b>REMESAS (millones)</b>
<b>GUSTAVO NOBOA</b>	2000	1.317.000
	2001	1.415.000
	2002	1.432.000
<b>LUCIO GUTIERREZ</b>	2003	1.627.000
	2004	1.832.000
<b>ALFREDO PALACIOS</b>	2005	2.454.000
	2006	2.928.000
<b>RAFAEL CORREA</b>	2007	3.335.378
	2008	3.082.615
	2009	2.735.528
	2010	2.591.484
	2011	2.672.430
	2012	2.446.893
	2013	1.807.831

Fuente: Banco Central del Ecuador

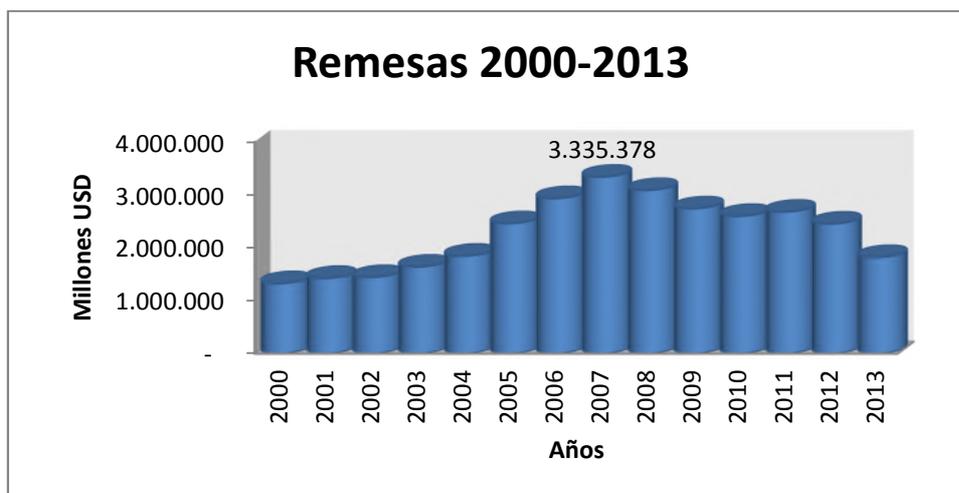


Gráfico 22: Remesas 2000-2013

### **Análisis:**

Hasta 2007, el crecimiento promedio anual de las Remesas fue de 11%, aunque comenzó a frenarse en 2006 y se redujo considerablemente a partir de 2008, cuando la crisis económica mundial afectó a los niveles de empleo e ingresos de los migrantes en países como EE.UU., España y Japón”, la caída de las remesas guarda relación directa con la crisis económica mundial.

La baja de las remesas tiene que ver con la pérdida del empleo de los migrantes, que aunque no tienen trabajo deciden quedarse en esos países a la espera de que la situación mejore. Y la segunda es por el ahorro que generan los migrantes en los países donde se encuentran. Esto, como una medida de seguridad ante el temor de que la crisis regrese a esos países.

Cabe recalcar que el inmigrante se siente inseguro con la crisis y prefiere guardar el dinero a enviarlo. Hay que resaltar que en los últimos meses de 2009 el flujo mejoró. El efecto de la caída de las remesas se reflejará en la menor

capacidad de consumo de los ecuatorianos y, por ende, en una contracción de la demanda interna ya que de mantenerse esa contracción de la demanda se afectará a la producción y por consiguiente, en el mediano plazo afectará al requerimiento de mano de obra de la industria nacional.

El flujo de remesas del año 2010 resultó en un 6% menos que la cifra registrada en el año 2009. En este escenario internacional, a lo largo de 2010, las remesas enviadas desde España, decrecieron en 15.2% evidenciando las condiciones desfavorables por las que viene atravesando la economía del país ibérico. Según la medición realizada por el Banco de España, al parecer y pese a la situación del mercado laboral español los emigrantes se han adaptado a la crisis económica trabajando en una economía informal para hacer frente a sus necesidades financieras y continuar enviando dinero (remesas) a sus familiares en sus países de origen. Por otro lado, y a pesar de los excesivos controles que son objeto los emigrantes por la policía migratoria de Estados Unidos y de ciertas medidas coercitivas impuestas a las empresas que contraten a trabajadores indocumentados, se registró un incremento de 0.7% del flujo de remesas remitido por los emigrantes ecuatorianos residentes en ese país

Las remesas provenientes de Estados Unidos en 2010, sumaron USD 1.040.2 millones que comparado con el flujo del año anterior, observó un incremento de USD 7.3 millones (USD 1.032.9 millones); España en el mismo año remitió USD 944.4 millones que relacionado con el valor presentado en 2009 (USD 1.113.4 millones) registró una reducción de USD 169.0 millones; Italia envió al país USD 182.5 millones y el resto del mundo lo realizó en USD 156.9 millones. La

participación de éstos envíos en 2010, presentó a USA con el 44.8%, España 40.6%, Italia 7.9% y el resto del mundo el 6.8%. La caída de los envíos de remesas de España obedece en parte a la lenta recuperación de la economía ibérica.

Durante el primer trimestre de 2011 el flujo de remesas familiares que ingresó al país ascendió a USD 589.7 millones, 2.9% inferior al presentado en el cuarto trimestre de 2010 (USD 605.5 millones) y mayor en 5.9% comparado con el primer trimestre de 2010 (USD 556.6 millones). Bajo este escenario internacional, la modesta recuperación de las remesas en el primer trimestre de 2011, se atribuye al relativo crecimiento económico de España y Estados Unidos de América, países en los cuales se encuentran residiendo una gran parte de la población emigrante del país. En el segundo trimestre del año 2011, el flujo de remesas familiares que ingresó al país registrado fue de USD 626.4 millones, 6.2% mayor al presentado en el primer trimestre de 2011 (USD 589.7 millones) y superior en 13.9% comparado con el segundo trimestre de 2010 (USD 549.8 millones), producto de 1.771.461 giros provenientes de aquellos países en los cuales residen emigrantes ecuatorianos. Respecto a la situación internacional, la recuperación de las remesas familiares en el segundo trimestre de 2011, se imputa al modesto crecimiento económico de Estados Unidos de América y España, países en los cuales reside una gran parte de la población emigrante ecuatoriana. La recuperación del sector de la construcción residencial y no residencial en los Estados Unidos, permitió a los emigrantes ecuatorianos incorporarse con mayor facilidad al sector de la construcción, actividad en la cual los salarios son muy atractivos comparados con otros sectores y otras tareas de carácter informal que desarrollan ciertos emigrantes en Estados

Unidos. Durante el tercer trimestre de 2011 el flujo de remesas familiares que ingresó al país ascendió a USD 597.2 millones, valor inferior en 4.7% con relación al registrado en el segundo trimestre de 2011 (USD 626.4 millones) y 2.4% menor comparado con el monto observado en el tercer trimestre de 2010 (USD 612.0 millones). La disminución del flujo de remesas observada en el tercer trimestre de 2011, se atribuye a la coyuntura económica de los principales países (Estados Unidos, España, Italia, entre otros) en donde se encuentran residiendo los emigrantes ecuatorianos.

La variación del flujo de remesas y giros recibidos en 2012, obedece a la coyuntura económica de aquellos países donde residen emigrantes ecuatorianos (Estados Unidos de América, España, Italia, entre otros). En este sentido, el Estado ecuatoriano a través de la SENAMI implementó políticas de ayuda como el denominado “Plan Bienvenidos a Casa”, que prevé una serie de ayudas para facilitar el regreso del emigrante al país.

Aunque aún no se publican las cifras oficiales del total de flujos de remesas recibidas en el Ecuador, durante el primer trimestre del año 2013 el monto disminuyó en un 9% con respecto al mismo trimestre del año 2012; para el segundo trimestre del 2013 el flujo de las remesas se recuperó con un incremento del 11,7% superior al monto registrado en el mismo periodo del 2012, esto se evidenció por la relativa estabilización del entorno económico mundial. Finalmente en el tercer trimestre del año 2013, existió una caída del 1,2% de las remesas con respecto a las registradas en el mismo periodo del año anterior.

### ✓ Deuda Externa

La deuda externa es la suma de las deudas que tiene un país hacia entidades extranjeras. Se componen de deuda pública (la contraída por el estado) y deuda privada (la contraída por particulares). La deuda externa con respecto a otros países se da con frecuencia a través de organismos como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial. Cuando un país deudor tiene problemas para pagar su deuda (esto es, para devolverla junto con los acordados intereses) sufre repercusiones en su desarrollo económico e incluso en su autonomía.

Tabla 8: Deuda Externa 2000-2013

PRESIDENTE	AÑO	DEUDA EXTERNA (Pública)	DEUDA EXTERNA (Privada)	DEUDA EXTERNA (Total)
GUSTAVO NOBOA	2000	10'987	2'229	13'216
	2001	11'338	3'038	14'376
	2002	11'337	4'899	16'236
LUCIO GUTIERREZ	2003	11'484	5'272	16'756
	2004	11'059	6'151	17'210
ALFREDO PALACIOS	2005	11'851	6'387	18'238
	2006	10'215	6'884	17'099
RAFAEL CORREA	2007	10'605	6'839	17'444
	2008	10'028	6'790	16'818
	2009	7.364	5'922	13'286
	2010	8'622	5'766	14'388
	2011	10'055	5'251	15'306
	2012	10'871	5'130	16'001
	2013	12'920	5'685	18'605

Fuente: Banco Central del Ecuador

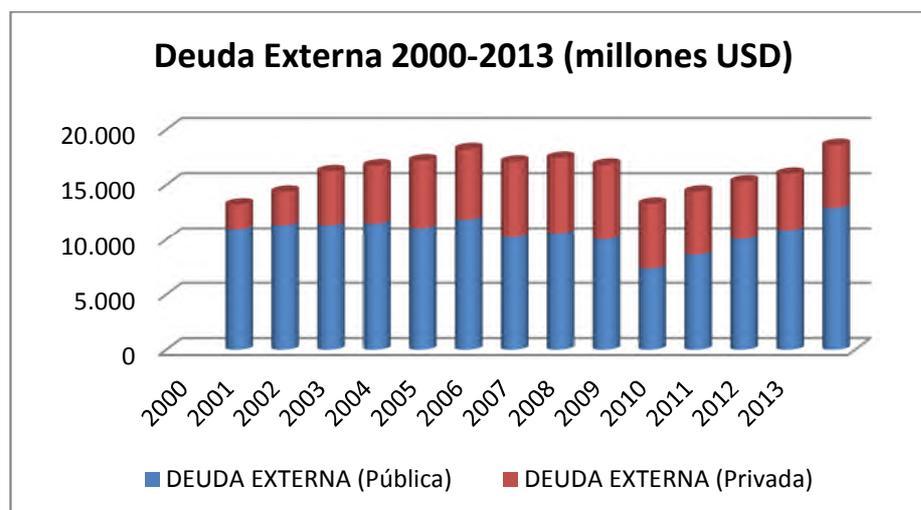


Gráfico 23: Deuda Externa 2000-2013

### **Análisis:**

En enero del año 2000 se impuso la dolarización de la economía, la misma que sirvió como garantía para iniciar las conversaciones con los acreedores. En marzo del 2000, el monto de la deuda representa un 140% del PIB, debido a los atrasos en el pago del servicio de la deuda. Por ello, con la finalidad de recuperar la confianza de los organismos internacionales, se firmó una carta de intención, comprometiéndose el País a realizar pagos adelantados a los inversionistas, sustentándose en un crecimiento de las exportaciones.

Después de esta situación, se generaron beneficios en favor de los tenedores de la deuda, con la llamada Ley de Transparencia Fiscal y se creó el Fondo de Estabilización, Inversión y Reducción del Endeudamiento Público FEIREP, pre-assignando para ello recursos petroleros con el fin de anticipar la recompra de la deuda.

Rafael Correa, Ministro de Economía y Finanzas en 2005 ya consideró que el 80% del dinero obtenido por el petróleo ecuatoriano debía destinarse a la población y solamente el 20% al pago de la deuda, ante las amenazas del Banco Mundial dimitió como ministro alegando que no iba a someterse al mandato del Banco Mundial.

En 2008, como Presidente de Ecuador, Rafael Correa declaró la deuda contraída por Ecuador como ilegítima, odiosa e inconstitucional que obligaba a destinar más del 50% de los recursos económicos del estado a pagar la deuda. Correa manifestó: *Lo primero es la vida, después la deuda*. El gobierno de Rafael Correa tuvo que enfrentarse a las amenazas del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, expulsó a los enviados del FMI del Banco Central de Ecuador, creó una Comité de Auditora que concluyó que una gran parte de la deuda de gobiernos anteriores era ilegítima, especialmente los contratos de deuda del año 2000. El informe fue trasladado tanto al gobierno como a los ciudadanos de Ecuador.

El Gobierno de Rafael Correa declaró el cese de pagos del 70% de la deuda de Ecuador en bonos. Ante el cese de pagos los acreedores o tenedores de la deuda de Ecuador sacaron al mercado, con valores muy bajos -sobre el 20% de su valor-, los bonos de deuda ecuatoriana. Ecuador, de forma secreta, utilizó 800 millones de dólares para comprar 3.000 millones de su propia deuda lo que supuso una reducción de su deuda real y de los intereses lo que pudo suponer un ahorro de unos 7.000 millones de dólares para Ecuador.

✓ **Precio del Barril de Petróleo Ecuatoriano**

La producción del petróleo es una parte importante de la economía en Ecuador. La producción es cerca del cuarenta por ciento de las ganancias de exportación y treinta y tres por ciento del rédito del gobierno; por ello se considera un producto esencial del ecuador en su economía, de ahí las consecuencias que el precio del barril de crudo tiene en los ingresos del gobierno.

Tabla 9: Precio del Barril de Petróleo Ecuatoriano 2000-2013

PRESIDENTE	AÑOS	PRECIO DEL BARRIL DEL PETRÓLEO ECUATORIANO
GUSTAVO NOBOA	2000	\$ 24,87
	2001	\$ 19,16
	2002	\$ 21,82
LUCIO GUTIERREZ	2003	\$ 25,66
	2004	\$ 30,13
ALFREDO PALACIOS	2005	\$ 50,75
	2006	\$ 50,75
RAFAEL CORREA	2007	\$ 59,86
	2008	\$ 82,99
	2009	\$ 61,93
	2010	\$ 79,81
	2011	\$ 178,84
	2012	\$ 138,65
	2013	\$ 98,36

Fuente: Banco Central del Ecuador

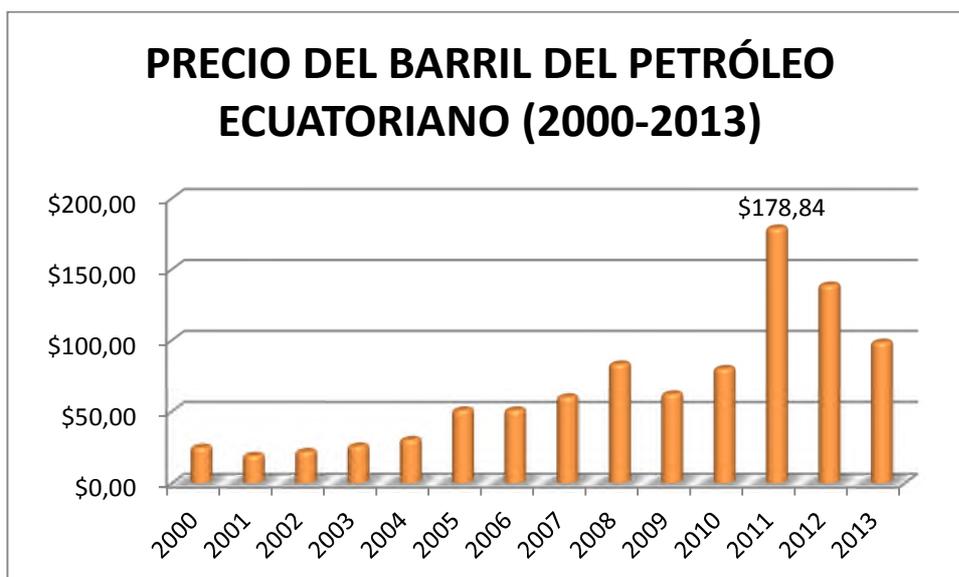


Gráfico 24: Precio del Barril de Petróleo 2000-2013

#### **Análisis:**

Desde el año 2000 al 2008 el precio del barril del petróleo ecuatoriano ha presentado un crecimiento gradual lo cual ha beneficiado la economía, en cuanto a los ingresos por exportaciones de crudo para el gobierno. De acuerdo con los datos, en el año 2008 el precio del petróleo alcanzó niveles históricos atribuyéndose este aumento al incremento en las inversiones realizadas en futuros petroleros, por lo que los precios del barril del petróleo aumentaron aceleradamente.

Para el año 2009, se registra una disminución en el precio del barril de petróleo debido a la venta de las personas que habían adquirido o especulado con el petróleo por la crisis mundial derivada de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos. Además, la demanda de este producto por los países desarrollados como Estados Unidos, disminuyó debido a que la crisis afectó el crecimiento económico de estos países.

Durante los primeros meses del año 2010 el precio del barril del petróleo ecuatoriano experimenta un incremento gradual hasta el mes de abril, en el cual se registra un precio más alto por la recuperación a nivel mundial del precio del petróleo ante el descenso de existencias. En abril del mismo año el precio del petróleo disminuye debido a la caída del euro y bolsas asiáticas por la incertidumbre en la zona euro por la debilidad persistente de los países considerados menos solventes. Desde abril hasta el mes de septiembre el precio del barril de petróleo no ha presentado cambios significativos.

En los primeros cuatro meses del año 2011 el precio del barril del petróleo en el mercado incrementó debido a la inestabilidad política y social en los países árabes. La situación violenta en Libia provocada por una serie de revueltas en el norte africano y Oriente Próximo afectó a la zona que produce el 35% del crudo, por lo que grandes petroleras en Libia suspendieron sus actividades en Libia y repatriaron al personal y a sus familias. En mayo el precio del barril del petróleo sufrió un descenso debido a las previsiones de que el BCE no vuelva a subir los tipos de interés , al menos hasta junio, lo que frenó la persistente subida del euro frente al dólar, que pasó de los 1,50 dólares a 1,45 en una sesión. Junto a la volatilidad en las divisas, los malos datos económicos publicados en Estados Unidos -paro del sector privado- ayudaron a hacer estallar la miniburbuja en el sector energético y el de las materias primas, que apuntaban a una recuperación más lenta de lo esperado, lo que reduciría la demanda. Para el mes de agosto el precio del barril de petróleo sufre un descenso superior al del mes de mayo. Esta caída se produjo debido a la inestable situación de los mercados financieros globales, especialmente por la

recesión de Estados Unidos y varios países de la Unión Europea. A partir del mes de septiembre, el precio del barril del petróleo se recupera gracias al buen desempeño de los mercados bursátiles y por algunos recortes de la producción petrolera. Además, Alemania hace efectivo el apoyo económico hacia Grecia.

Para el año 2012 los problemas en Oriente Medio, la especulación financiera, entre otros factores, han permitido mantener al alza el crudo ecuatoriano, pese a las señales de debilitamiento de la economía internacional.

Finalmente, en el año 2013 el precio del petróleo cayó debido a la tendencia mundial a la baja del precio del petróleo causada por la producción de crudo de esquistos o “shale oil” en especial de Estados Unidos.

### **2.4.1.1.3. Factor Social**

Comprende el estudio de agentes que permiten determinar el comportamiento de la sociedad en el estado ecuatoriano. Entre las principales variables que se analizarán se encuentran las siguientes:

#### **a. Desempleo**

Desempleo, paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema. Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

Tabla 10: Tasa de Desempleo 2000-2013

PRESIDENTE	AÑOS	TASA DE DESEMPLEO
GUSTAVO NOBOA	2000	14,18%
	2001	8,10%
	2002	7,70%
LUCIO GUTIERREZ	2003	9,30%
	2004	9,90%
ALFREDO PALACIOS	2005	11,01%
	2006	9,82%
RAFAEL CORREA	2007	6,34%
	2008	7,50%
	2009	7,90%
	2010	6,91%
	2011	6,00%
	2012	4,93%
	2013	4,7%

Fuente: Banco Central del Ecuador



Gráfico 25: Tasa de Desempleo 2000-2013

**Análisis:**

El esquema de dolarización oficial permitió estabilidad en los precios de productor y consumidor, así como a las decisiones de inversión, aspectos que impulsaron una reactivación productiva, que se reflejó en una recuperación del nivel de empleo en la economía aunque, en promedio, no ha alcanzado las tasas promedio del período de pre-crisis.

En el 2001 y 2002 el desempleo muestra una cierta estabilidad; ubicándose en 8.1% y 7.1% respectivamente. A partir del 2003 el desempleo muestra una tendencia decreciente; puesto que para el 2003 se registró una tasa de desempleo del 9.3% y para diciembre de 2007 esta tasa descendió al 6.3%, la más baja registrada en los últimos años.

Desde el año 2007 hasta el año 2009, tasa de desempleo fue en aumento debido al cierre de muchas obras públicas y reducción del personal de muchas empresas. Lo primero se dio debido a la falta de recursos para continuar con ciertas obras, y lo segundo debido al aumento salarial que se produjo, la baja producción y pérdidas que la empresas obtuvieron por la falta de energía.

En el año 2009 se sintió con mayor fuerza el desempleo por la crisis mundial y el término de estabilidad que dio el mandato constituyente a los ex tercerizados. Del nivel del 6% y 7% donde se ubicó ese índice en años anteriores aumentó al 8% y 9%.

Al menos 131 mil empleos se incrementaron en el país en el tercer trimestre del 2010, lo que permitió una reducción de 1,7 puntos en el Índice de Desempleo,

registrado entre julio y septiembre, que llegó al 7,4% frente al 9,1% alcanzado en igual período del 2009. El último Informe difundido, agrega también que los sectores productivos que más puestos de trabajo generaron, según la rama de actividad, son el Comercio (107 mil empleos) y la Manufactura (33 mil). En el segmento Cuenta Propia (alquiler, inmobiliarios) se crearon 25 mil plazas laborales y en Enseñanza 21.000. Este último motivado por el inicio del año lectivo en el régimen escolar de la Sierra y el Oriente.

Durante el año 2011 su evolución ha sido favorable para la economía ecuatoriana, especialmente para el bienestar social, pues del primer trimestre al tercer trimestre del año tuvo un descenso del 1,52%, cifra significativa en esta época de recesión global. Este descenso positivo se produjo por el incremento de plazas de trabajo sobretodo en áreas como manufactura, enseñanza, actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler.

En el año 2012 se registró la tasa de desempleo más baja de la historia gracias al dinamismo económico registrado en el país, principalmente, en el primer trimestre de este año. Actividades como la pesquera y del calzado crecieron aportando positivamente a esta tasa.

Finalmente, en el año 2013 se registró la tasa de desempleo más baja en la última década, debido a los diferentes mecanismos que se han utilizado para emplear, entre ellas están la Red Socio Empleo, el Programa Mi Primer Empleo y la ubicación de personas discapacitadas en el sistema laboral.

## b. Subempleo

Las personas en situación de subempleo visible abarcan a todas las personas con empleo asalariado o con empleo independiente, trabajando o con empleo pero sin trabajar, que durante el período de referencia trabajan involuntariamente menos de la duración normal de trabajo para la actividad correspondiente, y que buscaban o estaban disponibles para un trabajo adicional.

Tabla 11: Tasa de Subempleo 2000-2013

PRESIDENTE	AÑOS	TASA DE SUBEMPLEO
GUSTAVO NOBOA	2000	49,9%
	2001	34,9%
	2002	30,7%
LUCIO GUTIERREZ	2003	45,8%
	2004	46,1%
ALFREDO PALACIOS	2005	46,32%
	2006	45,61%
RAFAEL CORREA	2007	46,13%
	2008	44,8%
	2009	51,66%
	2010	48,77%
	2011	46,66%
	2012	42,24%
	2013	44,22%

Fuente: Banco Central del Ecuador

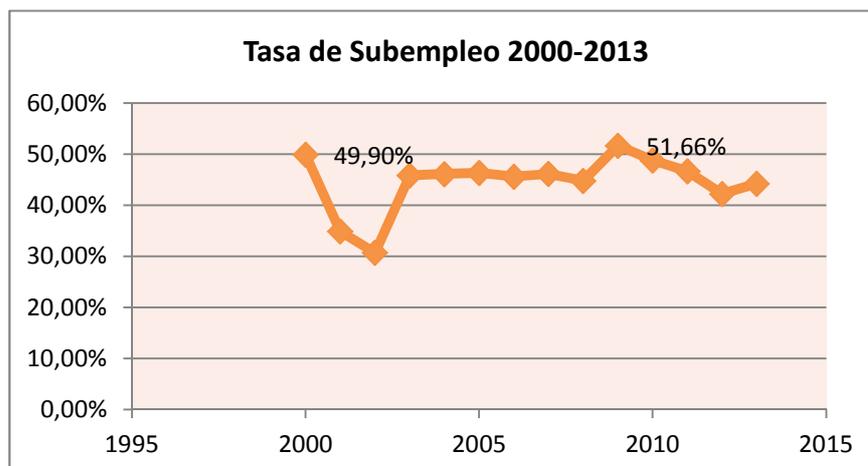


Gráfico 26: Tasa de Subempleo 2000-2013

### **Análisis:**

En el 2000 el subempleo se incrementa nuevamente ubicándose en 49.9%. Para el año 2002 el subempleo desciende a una tasa acelerada del 30.7%, esto principalmente debido al cambio en la metodología de cálculo del subempleo, a esto sumado igualmente el Fenómeno Migratorio. A partir del 2003 hasta el año 2007 el subempleo se ha estabilizado por arriba del 42%, registrándose en el 2005 la tasa más alta el 49.2%.

En el 2008, el subempleo disminuyó ubicándose en 43.33% con respecto al año 2007. Mientras tanto, en el año 2009 esta tasa incrementó ubicándose en 51,66%, la más alta en los últimos 10 años, esto significó que el Mercado Laboral se deterioró; debido a que buena parte de la población ocupada se emplea en actividades informales, que no ofrecen incentivos para que los trabajadores incrementen su productividad y para que las empresas realicen inversiones en capacitación y formación del capital humano.

En el año 2010, esta tasa disminuyó en 2,89 puntos porcentuales, sin embargo esta disminución no es muy significativa debido a la magnitud que presenta esta tasa en la población. Para este año las ciudades que presenta la tasa de subempleo más alta son: Machala tiene la mayor tasa de subempleo (51,6%), seguida de Ambato (46,7%) y Guayaquil (44,3%). En el resto urbano, la Costa presentó la mayor tasa de subocupación con el 56,6%, lo que podría estar ligado a la proliferación de las actividades de comercio de la región.

En los últimos meses del año 2011, la situación de desempleo en el Ecuador mejoró debido a la disponibilidad en el mercado de plazas de trabajo en áreas como manufactura y enseñanza. Esto ha permitido que personas subempleadas puedan colocarse en un trabajo fijo, ganando así el salario básico unificado y trabajando las cuarenta horas semanales.

Para el año 2012, se registró una disminución porcentual de 4,42 en la tasa de subempleo respecto al año anterior. Esta reducción del subempleo se debe a las mejores condiciones laborales fruto del crecimiento económico del país registrado en este año, principalmente en el primer trimestre.

En el año 2013, el subempleo incrementó en aproximadamente el 2% con respecto al registrado en el año 2012.

### **c. Canasta Familiar Básica**

La canasta básica está constituida por el conjunto de bienes y servicios más importantes dentro del consumo habitual y representativo de las preferencias de los consumidores. Se considera los hábitos de consumo de la población ecuatoriana, independientemente de las ciudades, para familias de estratos medios y bajos.

Tabla 12: Costo Canasta Básica Familiar 2000-2013

PRESIDENTE	AÑOS	COSTO CANASTA FAMILIAR BÁSICA ANUAL
GUSTAVO NOBOA	2000	\$ 234,05
	2001	\$ 292,33
	2002	\$ 336,30
LUCIO GUTIERREZ	2003	\$ 370,74
	2004	\$ 388,00
ALFREDO PALACIOS	2005	\$ 425,68
	2006	\$ 447,63
RAFAEL CORREA	2007	\$ 460,80
	2008	\$ 500,35
	2009	\$ 520,77
	2010	\$ 538,64
	2011	\$ 561,12
	2012	\$ 588,88
	2013	\$ 608,84

Fuente: Banco Central del Ecuador

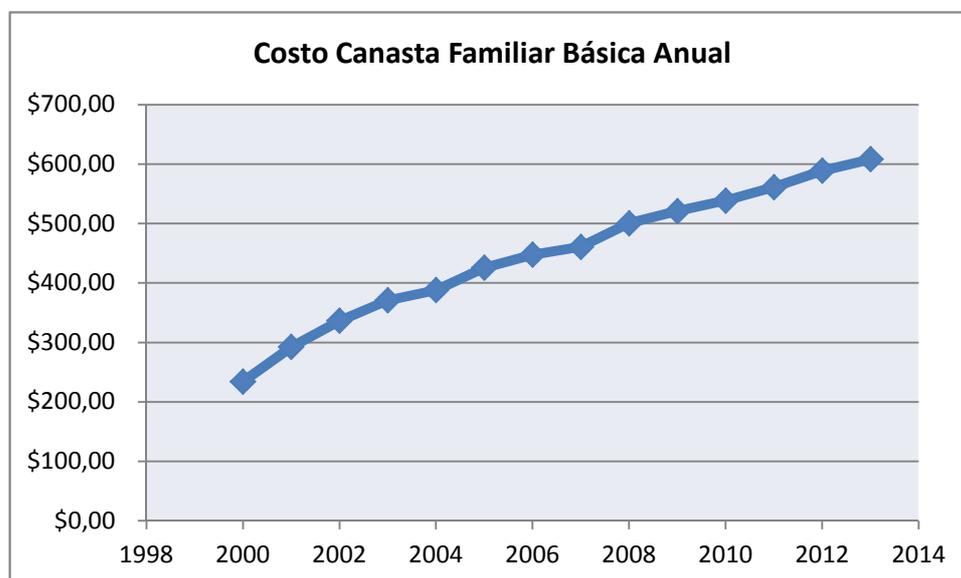


Gráfico 27: Costo Canasta Familiar Básica 2000-2013

### Análisis:

El costo de la canasta básica entre el período 2000-2009 ha mantenido un crecimiento debido a las distintas medidas que adoptaron los diferentes gobiernos

en estos periodos que provocaron el encarecimiento de la vida y por tanto de los productos y servicios que conforman la canasta básica. Aunque la inflación en los últimos años ha disminuido notablemente no significa que los precios de los productos en el mercado no han incrementado, pero si se han mantenido más estables desde la dolarización, ya que la fluctuación es menor.

La canasta básica registró en el año 2010 el menor incremento de precio de los últimos cuatro mandatos presidenciales, con una variación del 1,8%, frente al 2,9% en el de Gustavo Noboa, 5% en el de Lucio Gutiérrez y el 2,5% en el de Alfredo Palacio. Las ciudades donde el costo de la canasta familiar básica fue mayor son: Cuenca, Quito, Loja y Esmeraldas.

En el año 2011, el costo promedio de la Canasta Familiar Básica tuvo un incremento de \$ 22,48 respecto al valor del año anterior (2010: \$538,64). El valor de la Canasta Básica en la región Sierra fue de (\$576,59), la de la Costa es (567,87), siendo Cuenca la ciudad más cara con una canasta básica de 585,98 dólares.

Con respecto al año 2012 el valor promedio de la Canasta Familiar Básica fue de \$588,88; registrando un incremento de \$ 27,76, con respecto al año 2011.

Finalmente en el año 2013 este rubro incrementó en \$ 19,12, equivalente a un crecimiento del 3,25% con respecto al costo establecido en el año 2012. Los productos que más influyeron en el incremento del Costo de la Canasta Familiar Básica fueron los alimentos y las bebidas no alcohólicas.

**d. Índice de Precios al Consumidor (IPC)**

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador estadístico que permite calcular las variaciones en el valor del consumo final promedio de los hogares, atribuido exclusivamente a cambios en el nivel general de precios, entre dos períodos de tiempo.

El cálculo del índice de precios al consumidor en un período corriente permite medir la relación, en términos porcentuales, entre los valores de la canasta básica y los precios de la misma en el período base. La variación de los precios al consumidor es adoptada generalmente como medida de la inflación.

Este indicador permite medir la evolución de precios de los productos que conforman la canasta básica entre dos períodos cualquiera comprendido entre el período inicial de referencia o base del indicador y el período actual. De esta manera, al medir porcentualmente la variación del indicador entre los dos períodos, se obtiene la inflación de los precios al consumidor urbano en dicho período.

Tabla 13: Índice de Precios al Consumidor 2000-2013

IPC ANUAL		
PRESIDENTE	AÑOS	IPC
GUSTAVO NOBOA	2000	58,18
	2001	80,10
	2002	90,10
LUCIO GUTIERREZ	2003	97,25
	2004	99,91
ALFREDO PALACIOS	2005	102,08
	2006	105,45
RAFAEL CORREA	2007	107,85
	2008	116,91
	2009	122,94
	2010	127,31
	2011	133,01
	2012	139,79
	2013	143,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC)

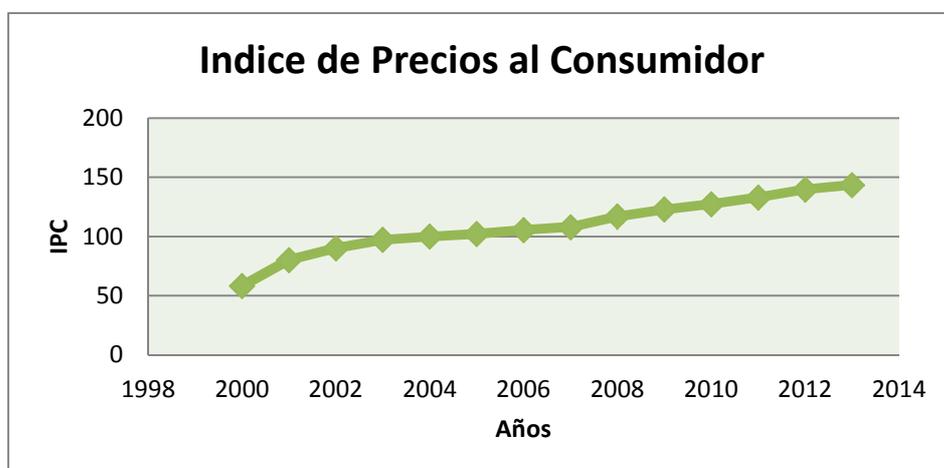


Gráfico 28: Índice de Precios al Consumidor 2000-2013

**Análisis:**

Según el gráfico, el índice de precios al consumidor mantiene una tendencia creciente en concordancia con la tendencia del costo de la canasta básica, como resultado de las variaciones año tras año.

El Índice de Precios al Consumidor en el año 2010 también se caracteriza por un crecimiento moderado de los precios de los productos que conforman la canasta básica, de acuerdo con el comportamiento de la gráfica del costo de la misma. El mes de diciembre cerró con una inflación del 0.51%, según el IPC. Si se compara con el índice de diciembre del año anterior se obtiene una variación anual de 3,33%. Entre los productos de incidencia positiva más trascendentes están: aceite vegetal (de contribución 14,34%), papa chola (9,63%), almuerzos (8,5%) y arveja tierna (5%). Los bienes de contribución negativa más importantes son: ajo (-3,29%), carne de res con hueso (-2,5%) y computadoras de escritorio (-2,1%). El comportamiento del aceite vegetal, se debe a la tendencia positiva que ha existido a lo largo del año a nivel internacional. En cuanto a la papa chola, el incremento de los precios se asocia a la sequía, plagas y heladas que han afectado desde noviembre a las provincias productoras. En cuanto a la arveja, su precio ha aumentado como consecuencia de las erupciones del volcán Tungurahua que han afectado a zonas productoras. El incremento de los precios en los almuerzos es consecuencia del incremento de varios productos alimenticios.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) informó que el Ecuador figura entre los países de América Latina que registraron una variación anual de precios al consumidor más baja a marzo de 2011 (5,37%). Los precios en el

mercado interno del Ecuador se mantienen estables, aunque la inflación en marzo anterior cerró en 0,34%, superior a la de igual mes de 2010, que fue de 0,16%. Esto se explica por la temporada invernal que soporta el país, el daño de carreteras y la dificultad para transportar los productos, los agujeros que afectó a algunas zonas costeras del Ecuador y la especulación en la venta de productos, donde la intermediación juega un papel importante.

El crecimiento moderado del Índice de Precios al Consumidor se debe a la relación que éste posee con la inflación, la misma que ha tenido también crecimiento a lo largo del año.

En concordancia con los datos obtenidos en la inflación los productos que influyeron en la variación mensual del índice fueron los Alimentos, Bebidas No Alcohólicas, Bebidas Alcohólicas y Tabaco.

### 2.4.1.2. Microambiente

En el microambiente de una empresa se contemplan los factores más próximos a ella, los cuales influirán en la determinación de las debilidades y fortalezas de la organización. Estos factores son los siguientes: Proveedores, Clientes, Competencia y Organismos de Control.

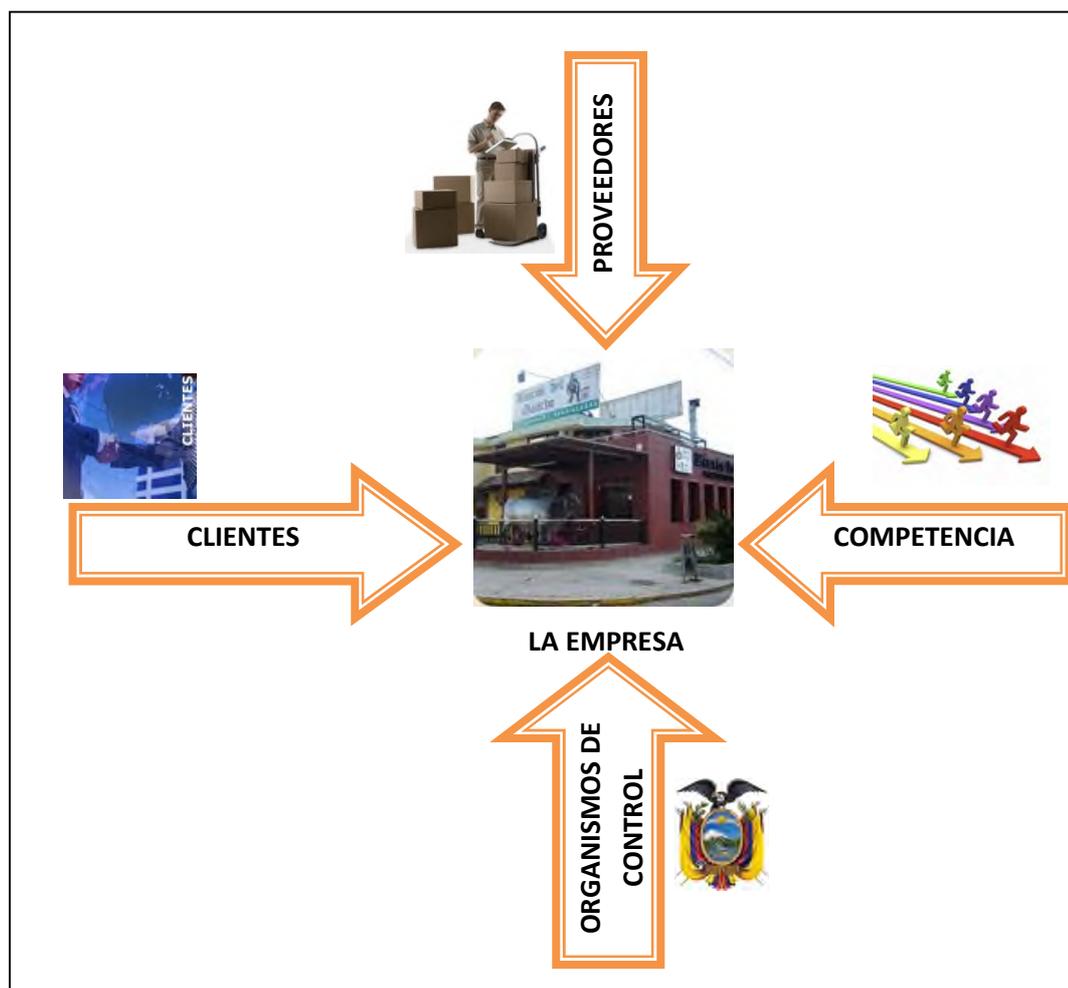


Gráfico 29: Factores del Microambiente

#### a. Proveedores

En el mercado ecuatoriano existe un sin número de proveedores de materia prima para los restaurantes, la elección de los mismo depende del tipo de comida a preparar y la calidad que se desee adquirir y ofrecer al cliente. A continuación se

presentan los principales proveedores de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant.

Tabla 14: Principales Proveedores de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante

EMPRESA	PRODUCTO	DIRECCIÓN
ARCA ECUADOR	Coca Cola	
PRONACA	Chuleteros, pechuga de pollo, costillas bbq, huevos, duraznos.	Naranjos n44-15 y Av. Granados
NESTLE ECUADOR S.A.	Nestea, Caldo de gallina maggi, caldo de costilla maggi	Av. González Suarez N31-135 y Gonnessiat
INDUSTRIAL DANEC S.A.	Aceite	París e Isla Floreana
JUAN ELJURI	Vinos, Cerveza corona	Av. 10 de Agosto y Cuero
DIPOR	Helados	Km. 12 ½ Tunicuchi
CULTEX S.A. CULTIVOS DE EXPORTACIÓN	Piernas de Cordero	Reina Victoria 1539 y Av. Colón
DINADEC S.A.	Cerveza Pilsener y Club	Thomas Rosseau 1241 y General Escudero
EMBUTIDOS DEL VALLE	Longaniza, Morcilla y Salchicha	La Paz 18 de Mayo y González Suarez
MARTA AZUCENA MENA REYES	Papas	Av. Hugo Ortiz
FREDDY ARMIJOS	Compras mercado	Rodrigo de Chávez
<b>CONTINÚA...</b>		

EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.	Mantequilla, crema de leche	Luluncoto, Pedro Pinto 610
PIEDAD CHAVEZ	Carne	El Carmen General Enríquez
DE LA CRUZ COMPAÑÍA DE COMERCIO Cía. Ltda.	Tabasco, Mostaza	De los Aceitunos y Panamericana Norte
VINOS Y ESPIRITUOSOS VINESA S.A.	Vinos	Av. 10 de Agosto y Leonardo Murialdo
GAS SECURE SOLUTIONS ECUADOR	Seguridad	Luis Cordero Y Toledo
JUAN PABLO CÁCERES	Papel Aluminio	Mena Dos
LAVANDERIAS IDEAL	Limpieza de Servilletas	Mañosca Oe-514 y Vasco de Contreras
INVEDELCA	Champiñones	Aloag km 12

Fuente: Base de Datos de Proveedores de la Empresa

Gran parte de los proveedores citados son empresas grandes reconocidas a nivel nacional. La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant posee un período de pago de hasta un mes con sus proveedores; los pagos son realizados en su mayoría mediante cheque, todos los días viernes de cada semana.

**b. Clientes**

“Rincón del Gaucho” Restaurant posee una cartera de clientes conformados tanto por personas naturales como empresas reconocidas a nivel nacional y mundial. Con sus principales clientes fidelizados la empresa posee contratos de servicios y una línea de crédito de hasta 90 días para el pago de su consumo. Dichos pagos son realizados a través de transferencias bancarias o cheques cruzados desde la fecha de consumo hasta 90 días después. Además, posee contratos mediante consumos determinados por la empresa-cliente a través de cupones elaborados por el restaurante, en el cual se determina el tipo de consumo que será otorgado y la fecha de vencimiento del cupón. Entre sus principales clientes fidelizados, se encuentran los siguientes:



Gráfico 30: Principales Clientes de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante

### c. Competencia

En consideración a la investigación realizada, el mercado quiteño de restaurantes de parrilladas y carnes en los últimos años ha crecido considerablemente, existe una gran variedad de establecimientos ubicados en varios sectores estratégicos de la ciudad, con la finalidad de captar mayor cantidad de clientes, cada uno de ellos posee características específicas en cuanto a la variedad de comida que ofrecen, el precio promedio por persona, el

ambiente y un sin número de factores que hacen que se mantengan en el mercado y tengan un reconocimiento entre la gastronomía quiteña.

A continuación se presentan los principales restaurantes del sector de carnes y parrilladas que se encuentran en Quito y que por tanto se consideran competencia para el restaurante “Rincón del Gaucho”.

Tabla 15: Análisis de la Competencia

EMPRESA	TIPO DE COMIDA	PRECIO PROMEDIO	AMBIENTE	DIRECCIÓN
<b>CHACAL SPORT</b>	Carnes, Parrilladas	\$ 15,00	Familiar - Informal	Av. Japón y Amazonas
<b>EL ESTABLO DE ALEJO</b>	Carnes, Parrilladas, Catering y Banquetes	\$ 15,00	Familiar - Informal	Calle de las Azaleas s/n. Urb. La Primavera 2
<b>PARRILLADAS COLUMBUS</b>	Carnes, Parrilladas, Catering y Banquetes	\$ 17,00	Familiar - Negocios	Av. Brasil 278 y Av. América
<b>SUR RESTAURANTE CAVA BAR</b>	Carnes, parrilladas	\$ 31,00	Moderno - Negocios	Av. Portugal y Adelina Aldaz
<b>THE ALAMO</b>	Parrilladas, Americana e Internacional	\$ 16,00	Casual - Familiar	Av. República y Mañosca esq.
<b>EL TORO PARTIDO</b>	Carnes, Parrilladas	\$ 20,00	Casual - Familiar	Carrión #845, entre Páez y 9 de Octubre.
<b>FRIDAY'S</b>	Americana, Parrilladas, Bar	\$ 15,00	Casual - Informal	Quicentro Shopping, San Luis Shopping.
<b>LA CHIMENEA</b>	Parrilladas	\$ 12,00	Informal - Casual	Díaz de Pineda y Pedro Dorado
<b>LA CUADRA</b>	Parrilladas	\$ 12,00	Informal - Casual	Av. Eloy Alfaro N27-37
<b>LA CUEVA DEL TORO</b>	Parrilladas	\$ 8,00	Familiar	Av. Machala e Ignacio Pareja
<b>LA FUENTE DEL CONQUISTADOR</b>	Parrilladas, Ecuatoriana	\$ 8,00	Casual - Familiar	Benalcázar y Olmedo
<b>LA PARRILLADA DEL ÑATO</b>	Parrilladas	\$ 8,00	Informal – Familiar	Av. Interoceánica s/n. Vía Ventura
<b>LA TABLITA DEL TÁRTARO</b>	Carnes, Parrilladas	\$ 6,00	Informal	El Recreo, Quicentro Shopping, San Luis Shopping

CONTINÚA...

<b>LOCOS X EL FUTBOL</b>	Americana, Parrilladas y Bar	\$ 12,00	Moderno - Casual	La Mariscal
<b>MEDIA RES PARRILLADAS Y CARNES</b>	Parrilladas	\$ 10,00	Moderno	Av. Amazonas y Tomás de Berlanga
<b>PARRILLADAS COLUMBIA</b>	Carnes y Parrilladas	\$ 15,00	Casual, Familiar	Av. Cristóbal Colón y Juan León Mera
<b>SANTO CARBÓN</b>	Parrilladas	\$ 8,00	Casual	Av. Eloy Alfaro y Portugal
<b>SHORTON GRILL STEAK HOUSE</b>	Carnes, Parrilladas y Internacional	\$ 26,00	Familiar - Negocios	Francisco Urrutia y Eloy Alfaro

#### d. Organismos De Control

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant, representada por el Sr. Ángel Espinosa Armijos, está conformada como persona natural, obligada a llevar contabilidad y se ubica físicamente dentro del territorio ecuatoriano, por tanto se encuentra regulada en términos legales por los siguientes organismos:

- ❖ Municipio de Quito
- ❖ Servicio de Rentas Internas (SRI)
- ❖ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- ❖ Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)
- ❖ Cuerpo de Bomberos
- ❖ Ministerio de Salud
- ❖ Ministerio de Turismo
- ❖ Ministerio de Relaciones Laborales
- ❖ Ministerio del Interior (Intendencia de Policía)

## **2.4.2. Análisis Interno**

### **2.4.2.1. Capacidad Administrativa**

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant posee personal administrativo capacitado, conocedor del tipo de negocio en el que labora lo que ha permitido mejorar en los últimos cinco años esta área; es así como actualmente el área administrativa posee recursos administrativos y contables que le permiten un mejor control, así como una eficiente comunicación con el Gerente- Propietario. Además, al tratarse de una empresa pequeña los procesos en esta área son simples, la coordinación y el trabajo en equipo, así como la incorporación de tecnología en esta área han permitido que se desarrolle de forma eficiente, siendo un pilar de apoyo fundamental para brindar un servicio de calidad y la elaboración de platos alimenticios que satisfacen las exigencias de los clientes, alcanzando un reconocimiento en el mercado gastronómico de la ciudad de Quito.

A pesar de la lenta incorporación de tecnología en la empresa, el desarrollo de los procesos en el área ha sido eficiente y se han cumplido los objetivos propuestos. En el año 2010, se incorporó un sistema de facturación que ha permitido obtener mejores resultados y desarrollar los procesos de forma más rápida; además, un mayor control de ventas y la obtención de información relevante para el área administrativa, necesario para la toma de decisiones en la empresa.

### **2.4.2.2. Capacidad Financiera**

En cuanto a la capacidad financiera, la empresa trabaja con capital propio, debido al corto período de recuperación del efectivo en sus ventas, puesto que se trata de una empresa de servicios. El exceso de efectivo lo mantiene en la cuenta

bancaria de la empresa a nombre del gerente-propietario y no aplica a ninguna inversión financiera que le permita obtener ingresos no operacionales. Además, no posee una gestión del efectivo que le permita analizar oportunidades de colocación del excedente para obtener réditos adicionales. Consecuentemente, no existe un análisis de riesgos en inversiones financieras debido a la no aplicación a estas.

En cuanto a la aplicación de costos, la empresa carece de un sistema de costeo que le permita determinar el costo de cada plato alimenticio que ofrece en la carta de servicios. En definitiva, la empresa no posee o aplica estrategias financieras que le permitan obtener mejores controles y rendimientos en la empresa.

#### 2.4.2.3. Capacidad Tecnológica

En el año 2008, el área administrativa se incorporó a nuevas oficinas establecidas en el segundo piso del restaurante, desde este momento los registros contables, emisión de comprobantes de retención, detalles de tarjetas de crédito, registros de ventas y demás aspectos administrativos-financieros se empezaron a desarrollar a través de medios electrónicos, dejando atrás la aplicación manual.

Para el año 2010, la empresa incorporó un sistema de facturación con la finalidad de mejorar los procesos en el área de facturación y obtener información más eficiente y eficaz.

## 2.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta analítica que proporciona información esencial para la implantación de acciones correctivas y planteamiento de mejora continua, mediante la determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades

y Amenazas de la empresa en análisis. Para la determinación de estas características es necesario considerar factores políticos, económicos, sociales y culturales del país, puesto que influyen en el desarrollo de la empresa o entidad en cuanto al logro de su Misión, Visión y, en consecuencia, de sus objetivos.

Este análisis está conformado por factores de incidencia interna y por factores de incidencia externa. Las Fortalezas y Debilidades corresponden al ámbito interno de la organización, mientras que las Oportunidades y Amenazas conciernen al ámbito externo de la empresa.

- Fortalezas.- Constituyen la parte positiva de la empresa desde el punto de vista interno, es decir, aquellos productos o servicios sobre los cuales la entidad tiene el control de realizar y que por tanto, se reflejan como una ventaja ante las demás empresas de similar actividad económica, como producto del esfuerzo, la acertada toma de decisiones y el mejoramiento continuo. La identificación de las fortalezas se realiza a través del análisis de los resultados que ha obtenido la empresa en el transcurso de su permanencia en el mercado.
- Oportunidades.- Se generan en un ambiente externo por esta razón la empresa no tiene dominio sobre ellas, sin embargo pueden afectar positivamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
- Debilidades.- Afectan en forma negativa y directo al desempeño empresarial; pueden ser disminuidas mediante acciones correctivas por pertenecer al ambiente interno.

- Amenazas.- Proviene del ambiente externo de la empresa que de forma directa o indirecta afectan a las actividades de la organización, previniendo a la organización para que tome medidas oportunas que no interrumpan a las actividades de la empresa.

### MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la carne y embutidos.</li> <li>• Atención personalizada a sus clientes, a través de la presencia del gerente.</li> <li>• Reconocimiento por su amplia trayectoria en el mercado gastronómico de la ciudad de Quito, por más de 20 años.</li> <li>• Posee personal calificado y en constante capacitación, competente para elaborar los platos alimenticios y brindar un servicio de excelencia.</li> <li>• Posee clientes fidelizados conformados por empresas nacionales y multinacionales, además de personas naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura insuficiente para cubrir la demanda de eventos.</li> <li>• No existe un control de inventario de la materia prima en su utilización.</li> <li>• No existe control de calidad constante en la elaboración de los platos alimenticios.</li> <li>• Inexistente segregación de funciones.</li> <li>• No existe inventario de propiedad, planta y equipo.</li> <li>• No se encuentran establecidas estrategias financieras que permitan maximizar las utilidades.</li> <li>• Inexistencia de un sistema de costos para la elaboración de los platos alimenticios.</li> <li>• Elevados costos de producción.</li> <li>• Lenta incorporación de tecnología en los procesos administrativos.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran variedad de proveedores de productos de calidad en la ciudad de Quito.</li> <li>• Amplio mercado conformado por personas amantes del consumo de productos cárnicos.</li> <li>• Apoyo financiero del sector público para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresa.</li> <li>• Crecimiento y disposición de sistemas tecnológicos en el mercado.</li> <li>• Estabilidad Económica en el país en los últimos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de competidores en el mercado.</li> <li>• Numerosos requerimientos legales.</li> <li>• Falta de personal altamente capacitado en este tipo de restaurantes.</li> <li>• Tendencia por parte del consumidor hacia la comida rápida.</li> <li>• Elevado precio de los productos cárnicos de alta calidad en el mercado.</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Fin Social

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant tiene como fin social brindar productos alimenticios de alta calidad a sus clientes, elaborados por personal calificado y con insumos seleccionados, utilizando procesos que cumplen con las disposiciones ambientales. Además, la empresa ofrece 15 plazas de trabajo influyendo en el desarrollo de la economía ecuatoriana.

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant tiene como fin social brindar una exquisita variedad de platos alimenticios de alta calidad, cuya especialidad es la carne, elaborados por profesionales calificados, así como un servicio personalizado al cliente en un ambiente distinguido que le permita disfrutar de una reunión familiar así como de negocios.

#### 3.2. Misión

*Brindar a todos y cada uno de nuestros comensales una experiencia gastronómica única, cuya especialidad es la carne a la parrilla, ofreciendo productos alimenticios de alta calidad y un servicio personalizado en un ambiente elegante y agradable.*

### 3.3. Visión

*Ser una empresa líder en el sector gastronómico de la ciudad de Quito, especializado en carne a la parrilla, reconocida por la calidad de sus productos alimenticios y su servicio, así como la práctica de valores por sus miembros y la contribución al crecimiento de la*

### 3.4. Objetivos Empresariales

#### ❖ Objetivo General

Satisfacer los paladares amantes de la carne de la ciudad de Quito, ofreciendo productos alimenticios y un servicio de calidad que permita el reconocimiento y fidelización de los clientes para alcanzar el crecimiento en las ventas y el éxito en el mercado gastronómico.

#### ❖ Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar estrategias financieras que permitan disminuir los costos de producción de los platos alimenticios, a través de implementar herramientas de control del desperdicio en el procesamiento de la materia prima.
- ✓ Brindar capacitación al bodeguero de la materia prima en cuanto al proceso de selección de la materia prima (carne), permitiéndole obtener mayores conocimientos sobre las características de calidad que debe poseer la carne.

- ✓ Elaborar platos alimenticios con materia prima que cumpla con estándares de calidad en el proceso de selección de la carne, utilizando personal capacitado para este proceso.
- ✓ Disminuir el desperdicio en el procesamiento de la carne para la elaboración de cada plato alimenticio en un porcentaje correspondiente al 29%.
- ✓ Estandarizar los productos a través de la elaboración de las recetas de cada plato alimenticio, estableciendo el gramaje para cada tipo de carne a ser utilizada, así como de otros insumos.
- ✓ Capacitar al personal de servicio al cliente sobre los procedimientos de atención en el momento de la verdad, utilizando protocolos de servicio que les permita actuar de forma homogénea; y controlar su cumplimiento en la empresa.
- ✓ Generar beneficios y reducir residuos mediante la utilización de la carne que se desecha en el procesamiento de ésta, a través de la creación de subproductos aprovechables para la empresa.
- ✓ Captar el 1% de nuevos clientes de un segmento de edad comprendido entre 25 y 30 años, distinta a la que habitualmente asisten al restaurante (40 a 60 años), a través de la modernización del establecimiento y la forma de vender.
- ✓ Incrementar en un porcentaje de al menos el 5% las ventas de la empresa a través de la modernización del restaurante, es decir, remodelando e innovando las instalaciones.

### **3.5. Estrategias**

- Controlar de forma semanal los desperdicios derivados del procesamiento de la carne para la elaboración de los platos alimenticios, a través de un control de gramaje comparando con los registros ingresados en las tarjetas kardex de recepción de la materia prima.
- Capacitar de forma trimestral a la persona encargada de bodega en cuanto a la selección de materia prima (carne) de mayor calidad, es decir, en la elección de carne que posea características óptimas en cuanto a color, grasa, peso y grosor.
- Capacitar de forma trimestral a las personas encargadas del procesamiento de la carne para la elaboración de los platos alimenticios, estableciendo el gramaje para cada uno de los platos y el tipo de carne a utilizar.
- Elaborar las recetas de cada uno de los platos alimenticios en la que se determine el gramaje a ser utilizado, así como también para los productos que se elaboran en el bar, con la finalidad de estandarizar la elaboración de éstos y poder controlar la utilización de recursos.
- Aplicación de Protocolos de Servicio que permitan estandarizar los procedimientos de atención al cliente por parte del personal de esta área, para ello se capacitará a los empleados en cuanto a la aplicación de estos protocolos de forma semestral. (Propuesta Protocolos de Servicio, Anexo 3)
- Aprovechar los desperdicios que se generan del procesamiento de la materia prima creando subproductos que permitan obtener beneficios económicos para la empresa.

- Adecuar el establecimiento del restaurante innovando el ambiente y la forma de servir el producto al cliente, convirtiéndose en un sitio novedoso y agradable para el cliente.

### **3.6. Políticas**

- Brindar atención personalizada al cliente a través de la aplicación de protocolos de servicio que determinan el procedimiento a seguir para el personal de ventas, ante el “momento de la verdad” con el cliente.
- Realizar capacitaciones de forma trimestral para el personal de la empresa, especialmente el personal de cocina, bodega, bar y ventas; en las diferentes especialidades inherentes a sus funciones.
- La Administración controlará de forma diaria el fiel cumplimiento de las actividades por parte de los empleados, así como la disciplina, responsabilidad y adecuado ambiente laboral.
- Se realizará evaluaciones de forma mensual sobre el rendimiento laboral controlando de forma rigurosa el cumplimiento de las obligaciones y valores de los integrantes de la empresa.
- Para promover las condiciones seguras de trabajo, la empresa otorgará al empleado el uniforme de acuerdo con su puesto de trabajo. El personal debe emplear el uniforme asignado a su respectiva función en correctas condiciones de uso e higiene. Así también se deberá mantener la higiene en su aseo personal y la utilización de los utensilios propios de la actividad que desempeña y de usos exclusivo para su trabajo.

- Como política de descuentos y promociones, la empresa brinda beneficios de descuento por aniversario para sus clientes, en donde podrá disfrutar de su plato gratis, realizando reservaciones para más de diez personas.

### 3.7. Principios

Consisten en las ideas y comportamiento que orientan las actividades de las personas que conforman la organización. Entre los principales principios presentes en la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant, se encuentran los siguientes:



Gráfico 31: Principios de la Empresa

- **Satisfacción al cliente.**\_ Según Philip Kotler, es el nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. En la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant es un requisito

imprescindible ser parte de las preferencias de los clientes potenciales, por ello este principio es considerado por la empresa como parte de su cultura organizacional. Alcanzar la satisfacción del cliente posee tres efectos positivos importantes para la organización: la lealtad del cliente, difusión gratuita por el cliente a su entorno y mayor participación en el mercado.

- **Atención personalizada.**\_ Este principio es el resultado del saber escuchar al cliente y conocer sus preferencias para a través de herramientas tecnológicas almacenar datos importantes para utilizarlos en la empresa. El restaurante posee un sistema de clientes en el cual se registra información relevante por lo que se logra conocer al cliente; esto permite crear una relación más fuerte con el cliente e incluso poderle ofrecer platos alimenticios según a sus exigencias. Además, mediante este sistema se recuerda la fecha de cumpleaños del cliente enviándole un correo electrónico de felicitación por parte de la empresa.
- **Calidad en productos y servicio.**\_ Un producto o servicio se considera de calidad cuando cumple con las expectativas o exigencias del cliente y además está efectuado mediante procesos e insumos que no afectan al medio ambiente.

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant posee ciertos parámetros en la adquisición de su principal materia prima: la carne. Además, sus proveedores son seleccionados considerando la calidad de los productos que ofrezcan para ello siempre se realiza una

prueba con la finalidad de verificar su eficacia. En cuanto a sus procesos, cumplen con todas las normativas ambientales asegurando el cuidado del medio ambiente.

El servicio al cliente tiene un seguimiento exclusivo por su Gerente con la finalidad de que éste se realiza de la forma más adecuada. Además, se utiliza pequeñas encuestas de calificación del servicio para dar seguimiento a cada uno de los empleados que conforman el departamento del servicio al cliente.

### 3.8. Valores

Constituyen actitudes, comportamientos, costumbres o pensamientos de la cultura empresarial, dadas sus características como empresa, posicionamiento, competencia y la expectativa de los clientes y propietario.

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant posee los siguientes valores:

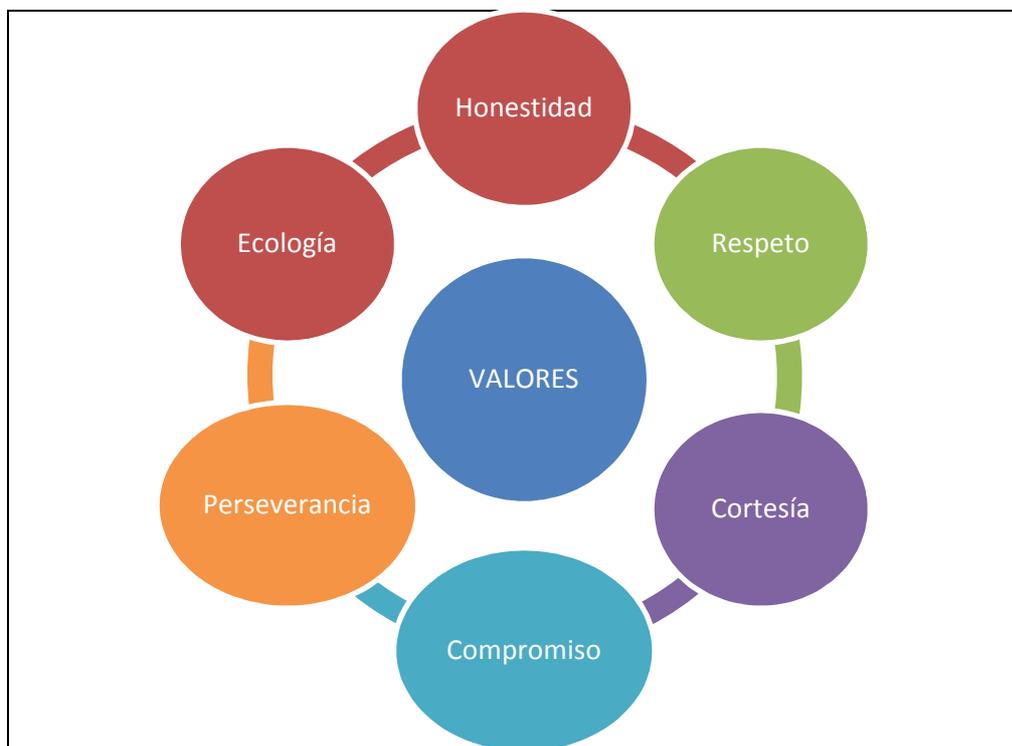


Gráfico 32: Valores de la Empresa

- **Honestidad**

Constituye la honradez, la decencia y la justicia que se busca en el personal de la empresa para realizar sus actividades laborales.

- **Respeto**

Es la consideración, aceptación y reconocimiento del valor propio así como el de sus compañeros de trabajo, propietarios, clientes y en, definitiva, toda la sociedad. Es un valor que se establece como esencia para la relación humana y, por tanto, para el trabajo en equipo.

- **Cortesía**

El valor de cortesía se refiere a la afabilidad y comportamiento atento que deben demostrar los integrantes de la empresa entre clientes internos y clientes externos.

- **Compromiso**

Constituye el ser responsable de cumplir los deberes que como parte esencial de la empresa se posee, adquiriéndose de forma voluntaria y como resultado de la identificación con los objetivos de la empresa.

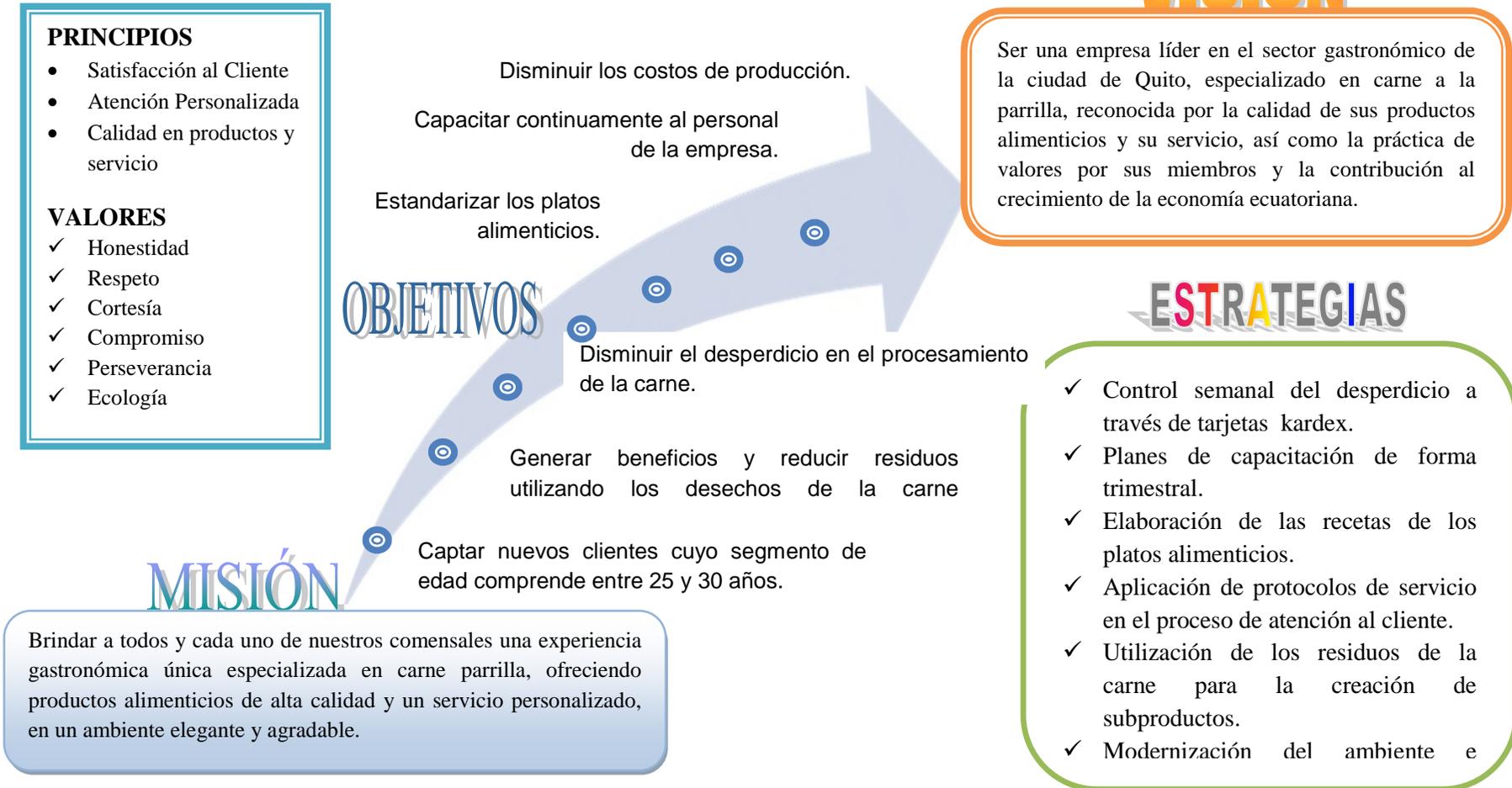
- **Perseverancia**

El valor de la perseverancia es la actitud de constancia o esfuerzo continuo en todas y cada una de las actividades laborales.

- **Ecología**

Considerando la ecología como valor, es la actitud por proteger el medio ambiente mediante la utilización de procesos y materiales amigables para el medio ambiente.

### 3.9. Mapa Estratégico



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DEL COSTEO DE LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN QUE OFRECE LA EMPRESA Y QUE GENERAN MAYORES INGRESOS

#### 4.1 Descripción de las Líneas generadoras de Ingreso

La Empresa unipersonal “Rincón del Gaucho” Restaurant posee como actividad económica la venta de comida y bebidas en bares-restaurantes para su consumo inmediato, según el Registro Único de Contribuyentes, por ello las líneas de negocio que conserva desde su creación y que son generadoras de ingresos son las siguientes:

##### ✓ **Línea de Negocio: Transformación de materia prima**



Como su nombre lo indica, la línea de negocios de *Transformación de materia prima* del “Rincón del Gaucho” Restaurant se especializa en el proceso de producción o elaboración de platos alimenticios cuyos ingredientes principales son la carne y mariscos. En esta línea de negocios se elaboran las siguientes clases de productos:

- **Entradas o aperitivos**



Consiste en platos alimenticios ligeros entre ellos fríos y calientes; el precio promedio de las entradas es de \$ 4,00 y representan el 2,11% con respecto a los ingresos, de acuerdo al análisis de la información estadística de la empresa durante de los años 2011, 2012 y 2013.

- **Especialidades en Mariscos**



Son platos alimenticios elaborados a base de mariscos en diferentes presentaciones o recetas; su precio promedio es de \$ 15,00, representan el 3,41% con respecto a los ingresos, según estadísticas de los tres últimos períodos.

- **Parrilladas**



Se especializa en tres tipos de parrilladas: mixta-especial, tradicional y de mariscos, son los productos más reconocidos que ofrece el restaurant, su presentación mediante parrillas permiten mantener en la temperatura y estado adecuado de los alimentos. El restaurante ofrece estos productos para una y dos personas, el precio promedio de las parrilladas para una persona es de \$ 15,50; mientras que el precio promedio de las parrilladas para dos personas es de \$ 23,2. Estos productos generan el 49,40% de ingresos, de acuerdo a la información estadística de ventas en los tres últimos años.

○ **Especialidades en Carnes**



Son platos alimenticios cuyo ingrediente principal es la carne, preparada en diversas recetas, varias de ellas propias del restaurante. El precio promedio de este grupo de productos es de \$ 16,00 y representan el 16,48% de ingresos.

○ **Porciones**



Estos platos alimenticios consisten en cantidades pequeñas de las vísceras de una res, así como acompañantes para los platos fuertes. El precio promedio de estos productos es de \$ 6,00 y corresponden al 1,65% de los ingresos, de acuerdo a la información estadística proporcionada por la empresa en los últimos períodos.

○ **Bebidas**



Constituyen todas aquellas bebidas elaboradas por el personal del bar del restaurante, entre estas se encuentran: batidos, jugos de frutas naturales, café, entre otros. Representan el 4,71% con respecto a los ingresos obtenidos por la empresa.

○ **Postres**



Dentro de este grupo de platos alimenticios se encuentran todos los dulces elaborados por el barman como plato final. El precio promedio de estos productos es de \$ 3,5 y constituyen el 1,37% de los ingresos anuales de la empresa.

- **Ensaladas**



El restaurante ofrece un bufet de ensaladas de gran variedad, idóneas para acompañar los platos alimenticios que ofrece. El precio de una porción de ensalada es de \$ 3,9 y representan el 6,59% de los ingresos obtenidos.

- **Sangría**



Es una bebida a base de vino y otros ingredientes que se utilizan para la elaboración de este producto, propio del restaurante. Se ofrece por copas, media jarra o una jarra, siendo esta última la más demandada, con un precio de \$ 15,90. La venta de sangría representa el 7% de los ingresos obtenidos, de acuerdo a la información estadística de la empresa.

En relación a la información estadística obtenida del “Rincón del Gaucho” Restaurant en relación a las ventas durante los años 2011, 2012 y 2013, los platos alimenticios más representativos en cuanto a los ingresos obtenidos son los siguientes:

- **Parrillada Mixta Especial (para dos personas)**



La Parrillada Mixta Especial está compuesta por los siguientes productos: pavo, lomo, chuleta, pollo, chorizos, longaniza y papa al horno en salsa de la casa. Todos ellos son asados mediante carbón, expuestos sobre una

parrilla, previamente condimentados con ingredientes especiales para

darle el toque gaucho. Su presentación al cliente se realiza a través de una parrilla pequeña con brasas de carbón, permitiendo mantener los alimentos en temperatura adecuada. El precio de este producto es de \$ 27,90 antes de impuesto y servicio.

- **Parrillada Tradicional (para dos personas)**



Este tipo de parrillada está compuesta por las vísceras de la vaca, entre ellas las siguientes: chinchulines, riñones, corazón, morcilla, hígado, y chorizo; adicionalmente este plato está acompañado con lomo y papa al horno. Su presentación también se realiza mediante una parrilla con brasas de carbón. El precio de este producto sin impuesto y servicio es de \$ 25,90.

- **Combo La Tablita Gaucha**



Es un plato compuesto por: lomo, pollo, chuleta, chorizo, papa al horno y gaseosa. El precio de este producto es de \$ 12,50 antes de impuesto y servicio.

- **Parrillada de Mariscos (para dos personas)**



Esta parrillada está compuesta por los principales frutos del mar entre ellos: langostinos, corvina, camarones, pulpo, calamares, conchas, almejas y mejillones. Adicionalmente, la parrillada de mariscos está acompañada por papa al horno y su presentación se realiza a través de una parrilla con brasas de

carbón. El precio de este producto antes de impuesto y servicio es de \$ 30,90.

- **Bife Chorizo**



El bife chorizo es una parte carnosas que se halla pegada al costillar del animal, con un cuchillo muy afilado se puede separar la carne que luego se corta en rodajas de unos cuatro a cinco cm de espesor para colocarlos directamente en la parrilla. Este producto está acompañado por papa al horno y salsa de la casa; su precio antes de impuesto y servicio es de \$ 15,90.

- **Camarones al ajillo**



Es un plato alimenticio elaborado a base de camarones acompañados por una salsa cuyo ingrediente principal es el ajo. El precio de este producto es de \$ 13,50, antes de impuesto y servicio.

- **Lomo Gaucho**



El lomo de res se encuentra a los lados de la columna vertebral entre la última costilla y el ilion, se caracteriza por ser especialmente suave para el consumo y su corte depende de cierta técnica y experiencia que debe poseer el cocinero. Este plato alimenticio consiste en el lomo a la parrillada acompañado por una salsa especial elaborada a

base de vino, pimienta y cebolla. Su presentación al cliente se realiza mediante una parrilla con brasas de carbón para mantener la temperatura ideal del lomo y la salsa. El precio de este plato alimenticio, antes de impuesto y servicio, es de \$ 16,90.

Tabla 16: Porcentajes de Ventas de Platos Alimenticios Principales

<b>NOMBRE DEL PLATO ALIMENTICIO</b>	<b>PORCIONES</b>	<b>PRECIO</b>	<b>% PARTICIPACIÓN EN LOS INGRESOS</b>
<b>Parrillada Mixta Especial</b>	Dos personas	27,9	23,43%
<b>Parrillada Tradicional</b>	Dos personas	25,9	5,89%
<b>Combo Tablita Gaucha</b>	Una persona	12,5	6,85%
<b>Parrillada de Mariscos</b>	Dos personas	30,9	3,13%
<b>Bife Chorizo</b>	Una persona	15,9	2,31%
<b>Camarones al ajillo</b>	Una persona	13,5	1,75%
<b>Lomo Gaucho</b>	Una persona	16,9	1,91%
<b>TOTAL</b>			<b>45,27%</b>
Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant			

Adicionalmente a estos productos que elabora el restaurante, la sangría es un producto que posee una alta demanda por los clientes para acompañar a sus platos alimenticios, por esta razón es necesario conocer el costo de elaboración de este producto.

Según la información obtenida de las estadísticas de la empresa, los platos mencionados como los más demandados representan el 45,27% del total de los ingresos obtenidos durante el análisis de los años 2011, 2012 y 2013.

Para el costeo de las líneas de producción se seleccionarán los productos por categorías conforme al precio de venta que cada uno posee con un rango de

variación de hasta dos unidades monetarias. Según esto, los platos alimenticios a costearse se establecerán por grupos, del cual se seleccionará un producto representativo y, serán los siguientes:

Tabla 17: Platos Alimenticios a ser Costeados

NOMBRES	PRECIO	PLATO ALIMENTICIO A COSTEARSE	% PARTICIPACIÓN EN LOS INGRESOS
Parrillada Mixta Especial	\$ 27,90	Parrillada Mixta Especial	29,32%
Parrillada Tradicional	\$ 25,90		
Combo Tablita Gaucha	\$ 12,50	Combo Tablita Gaucha	10,91%
Bife Chorizo	\$ 15,90		
Camarones al ajillo	\$ 13,50		
Sangría	\$ 15,90	Sangría	7,00%
<b>TOTAL</b>			<b>47,23%</b>

Fuente: "Rincón del Gaucho" Restaurant

Los platos alimenticios a costearse son la “Parrillada Mixta Especial” y el “Combo Tablita Gaucha” por ser los productos más representativos de los ingresos que posee la empresa, con un porcentaje de 40,23% con respecto a los ingresos. Además, de las bebidas que ofrece se costeará la sangría por su significativa demanda entre los clientes, representada por el 7% de los ingresos, en concordancia con la información estadística de ventas de los años 2011, 2012 y 2013.

#### ✓ Línea de Comercialización de Vino



La Línea de negocios *Comercialización* comprende la venta de bebidas para el consumo dentro del restaurante, que no sufren ningún proceso de transformación realizado por parte del personal de la empresa, simplemente

se convierte en un intermediario del productor o distribuidor de las bebidas que se ofrece. Entre las bebidas que se comercializa se encuentran: aguas, gaseosas, cervezas, licores y vinos. Sin embargo, la bebida más representativa en ventas para el restaurant por el tipo de comida que ofrece es el vino, por considerarse uno de los mejores acompañantes para las carnes rojas.

Tabla 18: Porcentaje de Venta de Vinos con respecto a los Ingresos

<b>NOMBRE DEL VINO</b>	<b>% INGRESOS</b>
Vino Aleman "Leche De La Mujer Amada"	0,02%
Casillero Del Diablo	0,20%
Santa Rita 1/2 Bot	0,05%
Copa Vino	0,26%
Casillero Del Diablo 1/2 Bot.	0,10%
Gato Negro 1/2 Bot.	0,03%
Sunrise 1/2 Bot.	0,08%
Vino De La Casa	0,13%
Santa Rita	0,04%
Campari	0,03%
Broquel	0,04%
Trivento	0,04%
Oveja Negra	0,30%
Cremashi	0,04%
Vino Undurraga	0,02%
Santa Julia	0,07%
Trapiche 1/2 Bot.	0,19%
Trapiche (Cabernet Sauvignon)	0,06%
Sangre De Toro	0,04%
Trapiche Roble	0,07%
<b>TOTAL</b>	<b>1,81%</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

La línea de negocios de comercialización de vinos genera el 1,81% de los ingresos de la empresa. Este producto es esencial en este tipo de negocio debido a la preferencia por parte de los comensales del vino para acompañar a las parrilladas

por perfecta combinación que existe entre ellos, además de las condiciones saludables que tiene esta fusión (Las Carnes y el Vino, Anexo 4). Por esta razón, el vino es un producto complementario indispensable en el negocio y el margen de utilidad que se obtiene es representativo, correspondiente al 35% sobre el costo. De acuerdo con el análisis de las ventas de los años 2011, 2012 y 2013, el porcentaje de personas que acompaña sus platos alimenticios con el vino corresponde al 10%.

#### 4.2. Volumen de Producción

El volumen o nivel de producción de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant depende del comportamiento de las ventas, debido a que la producción de los platos alimenticios se realiza en concordancia con la orden de pedido del cliente por ser platos a la carta.

Las ventas del restaurante “Rincón del Gaucho” se caracterizan por ser estacionales, es decir que poseen un comportamiento en el que los productos y servicio que ofrece el restaurant incrementan sus ingresos en determinadas épocas del año.



Gráfico 33: Comportamiento Histórico de las Ventas en la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante

En referencia a la información estadística histórica de las ventas en los tres últimos años, las ventas del restaurante se incrementan en cuatro fechas del año: Febrero (14 de febrero - día del amor y la amistad), Mayo (día de la madre), Junio (día del padre) y en Diciembre, el mes más importante en las ventas debido a las fiestas de la ciudad de Quito y época de navidad y fin de año.

Para el proceso de costeo de los productos se utilizará un nivel de producción promedio, es decir, el nivel de producción promedio mensual de los platos alimenticios a ser costeados.

Tabla 19: Nivel de Producción Promedio Mensual

Nivel de Producción Promedio	Mensual
<b>Parrillada Mixta Especial para dos personas</b>	462
<b>Combo La Tablita Gaucha</b>	384
<b>Jarra de Sangría</b>	200

#### 4.3. Costeo de las Líneas de Producción

Mediante esta técnica, utilizando métodos y procedimientos apropiados para registrar, resumir e interpretar las operaciones relacionadas con los costos que se requieren para elaborar los productos que ofrece la empresa.

Este sistema de información clasifica los elementos del costo: materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, para finalmente obtener el costo de producción del producto. Este sistema tiene varias ventajas para la empresa entre ellas, facilita la toma de decisiones y el control administrativo.

### **4.3.1. Costeo de la Parrillada Mixta Especial para dos personas**

#### **❖ Materia Prima Directa**

La Materia Prima son todos los bienes requeridos para la producción o elaboración de un producto, que pueden presentarse en estado natural o poseer transformación previa, es decir la materia prima es transformada para obtener un bien final completamente distinto. Las características principales de este elemento del costo es que debe ser completamente identificable y medible, con la finalidad de poder determinar su participación en el producto para el costo final.

Para determinar la participación de la materia prima en el producto final, se ha identificado y medido conjuntamente con el personal de producción cada uno de los insumos utilizados, para establecer así el costo de materia prima utilizado en cada parrillada mixta especial elaborada para dos personas.

Además, se incluye el costo de desperdicio promedio de la carne, obtenido según la información estadística de toma de peso de la carne en los diferentes estados en que se encuentra antes de y después de su procesamiento para la elaboración de los platos alimenticios (Obtención de Materia Prima Cárnica, Pérdida de peso y Desperdicio; Anexo 5).

Tabla 20: Costo Materia Prima Directa - Parrillada Mixta Especial para dos personas

NOMBRE	CANTIDAD (lb.)	P.U. (lb)	P. T. \$	DESPERDICIO %	COSTO DESPERDICIO \$	COSTO FINAL
<b>Pavo</b>	0,5 lb.	2,46/lb.	\$ 1,23	50%	\$ 0,62	\$ 1,85
<b>Lomo</b>	0,5 lb.	3,6/lb.	\$ 1,80	50%	\$ 0,90	\$ 2,70
<b>Pollo</b>	0,5 lb.	3,05/lb.	\$ 1,53			\$ 1,53
<b>Chuleta</b>	0,5	2,48/lb.	\$ 1,24			\$ 1,24
<b>Chorizos</b>	0,25 lb.	2,2/lb.	\$ 0,55			\$ 0,55
<b>Longaniza</b>	0,25 lb.	2,2/lb.	\$ 0,55			\$ 0,55
<b>Papa al horno</b>	1,5 lb.	0,28/l.	\$ 0,42			\$ 0,42
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7,32</b>		<b>\$ 1,05</b>	<b>\$ 8,84</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

En base a la información obtenida del departamento de producción, el costo de materia prima utilizada para cada parrillada mixta especial para dos personas corresponde a \$7,32. Este rubro no incluye el costo por desperdicio que se registra en los insumos: pavo y lomo; según varios controles establecidos actualmente por la empresa para medir este costo, se ha determinado que el desperdicio promedio calculado para la materia prima corresponde al 50%, es decir el costo materia prima utilizada para cada parrillada mixta especial para dos personas, incluido el costo por desperdicio, corresponde a \$ 8,84.

### ❖ **Mano de Obra Directa (MOD)**

La Mano de Obra Directa es el esfuerzo físico y/o intelectual que realiza el hombre con la finalidad de transformar los insumos en producto final listo para la venta o consumo, utilizando su habilidad, conocimiento y experiencia y, generalmente con el aprovechamiento de maquinaria o herramientas óptimas para ello. Este elemento del costo conjuntamente con la materia prima conforman el Costo Primo Directo de un producto.

La Mano de Obra Directa de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant está conformado por el personal del departamento de producción y el personal de ventas. En cuanto al departamento de producción está conformado por tres personas que se encargan de la cocina y cuatro personas que desempeñan en la parrilla. El personal que conforma el área de producción no posee nivel de educación superior en gastronomía, sin embargo su experiencia en este ámbito y la capacitación brindada por la empresa han permitido el desempeño eficiente en la elaboración de los productos propios del restaurante. Por lo que respecta al departamento de ventas, está conformado por el cajero, cuatro personas cuyo cargo es ayudante de salón y un bodeguero; el personal de este departamento no está especializado en el área en que laboran, sin embargo han recibido previa capacitación por la empresa y poseen gran experiencia por labores anteriores realizadas en otras empresas de servicios. El cajero, posee instrucción superior y gran

experiencia en actividades similares. El Costo de Mano de Obra Directa está conformado por lo siguiente:

Tabla 21: Costo de la Mano de Obra Directa del Personal del Departamento de Producción

#	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL 12,15%	TOTAL	% ASIGNABLE AL COSTO	TOTAL COSTO MOD
1	Neri Bermúdez	Ayudante de cocina	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
2	Ángel Pinargote	Ayudante de cocina	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
3	Gabriel Vélez	Ayudante de cocina	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
4	Manuel Macías	Ayudante de parrilla	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
5	Manuel Procel	Ayudante de parrilla	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
6	Ángel Reyes	Ayudante de parrilla	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
7	Alfredo Sabando	Ayudante de parrilla	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
8	Santiago Enríquez	Cajero	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
9	Aldrin Apolo	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
10	Cristian Armas	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
11	Manuel Herrera	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
12	Fernando Palma	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
13	Francisco Triana	Bodeguero	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 49.608,00</b>	<b>\$ 8.034,00</b>	<b>\$ 4.134,00</b>	<b>\$ 8.034,00</b>	<b>\$ 6.027,37</b>	<b>\$ 75.837,37</b>		<b>\$ 72.337,19</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

Tabla 22: Asignación del Costo de MOD al Producto

COSTO ANUAL TOTAL MOD	COSTO MENSUAL MOD	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	% VENTA DEL PRODUCTO	COSTO MOD PARA TOTAL DEL PRODUCTO	Nº DE PRODUCTOS SEGÚN % DE VENTAS	ASIGNACIÓN DEL COSTO AL PRODUCTO
\$ 72.337,19	\$ 6.028,10	% Venta del producto platos alimenticios	32,57%	\$ 1.963,35	462	\$ 4,25

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

El costo de mano de obra directa asignado al nivel de producción promedio mensual (462 parrilladas mixtas especiales para dos personas) determinado corresponde a \$ 4,25 por plato alimenticio. Para la asignación de este costo al producto se ha considerado en su totalidad la mano de obra relacionada con parrilla y cocina, mientras que al personal de ventas, es decir salones y cajeros, se asignó al costo el 90% del total de este tipo de mano de obra por ser la producción de platos alimenticios la actividad principal, mientras que el 10% restante se atribuirá a la mano de obra directa de la producción realizada en el bar. Además, se consideró el porcentaje de participación sobre los ingresos de platos alimenticios que tiene el producto a costear (32,57%) y finalmente el nivel de producción promedio mensual de este tipo de plato alimenticio.

## ❖ **Costos Indirectos de Fabricación (CIF)**

“Los Costos Indirectos de Fabricación son todos los bienes naturales, semielaborados o elaborados, de carácter complementario, así como servicios personales, públicos y generales y otros insumos indispensables para la terminación adecuada del producto final o un lote de bienes y servicios” (Zapata, 2007, 128).

Los Costos Indirectos de Fabricación comprende los siguientes rubros: Materia Prima Indirecta (MPI), Mano de Obra Indirecta (MOI) y Otros Costos Indirectos. Las principales características de los CIF son las siguientes:

- Los CIF son complementarios pero indispensables puesto que sin ellos no se podría finalizar la elaboración del producto y/o servicio.
- Los CIF pueden ser de naturaleza diversa, son componentes muy variados que en muchas ocasiones su tratamiento resulta complicado.
- Los CIF son prorrateables, debido a que en muchas ocasiones no son medibles, es necesario determinar mecanismos óptimos para su distribución.

### I. Materia Prima Indirecta (MPI)

La Materia Prima Indirecta comprende todos los bienes o materiales menores, complementarios e indispensables para la fabricación del producto final. La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant en la elaboración de sus productos se encuentran

determinados materiales o materia prima que no actúan directamente en el proceso de producción y su presencia es menor, sin embargo son indispensables para finalizar el producto, entre ellos se encuentran: carbón, sal, aceite, orégano, entre otros.

Tabla 23: Costo Materia Prima Indirecta - Parrillada Mixta Especial para dos personas

CONCEPTO	CANTIDAD	P.U.	P. TOTAL
<b>Sal</b>	10 gr.	0,0035/gr.	\$ 0,060
<b>Ajo</b>	0,5 onza	2/lb.	\$ 0,25
<b>Aceite</b>	0,1 l.	2,7/l.	\$ 0,27
<b>Orégano</b>	0,25	1,16/l.	\$ 0,07
<b>Carbón</b>	0,009 quintal	11,5/ quintal	\$ 0,10
<b>Mayonesa</b>	0,08 lb. (34 gr.)	0,0045/g.	\$ 0,15
<b>Gas</b>	0,04 kg.	1,49/Kg	\$ 0,06
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 0,91</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

De acuerdo a la información obtenida del departamento de producción, el costo de materia prima indirecta asignable a cada parrillada mixta especial para dos personas, corresponde a \$ 0,91.

## II. Mano de Obra Indirecta (MOI)

El costo de Mano de Obra Indirecta está constituido por las remuneraciones devengadas por los trabajadores que ejercen funciones de planificación, supervisión y apoyo al proceso de producción. Se considera Mano de Obra Indirecta al esfuerzo físico o intelectual que realice una persona en funciones

generales, no vinculadas directamente con la producción de un bien, pero que su desempeño es indispensable para obtener el producto final. En la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant participan como Mano de Obra Indirecta todo el personal administrativo, pues el desarrollo de sus funciones sirven de apoyo al proceso de producción y satisfacción al cliente por tratarse de una empresa de servicios.

Tabla 24: Costo Mano de Obra Indirecta – Parrillada Mixta Especial para dos personas

N°	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL 12,15%	TOTAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN
1	Ángel Espinosa	Gerente	6.000,00				729,00	<b>6.729,00</b>	% Participación en actividades productiva y de servicios
2	José Luis Betancourt	Contador	3.816,00	618,00	318,00	618,00	425,74	<b>5.833,64</b>	
3	Juanita Procel	Auxiliar Contable	3.816,00	618,00	318,00	618,00	425,74	<b>5.833,64</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>13.632,00</b>	<b>1.236,00</b>	<b>636,00</b>	<b>1.236,00</b>	<b>1.656,29</b>	<b>18.396,29</b>	

Fuente: Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant

Tabla 25: Asignación Costo de Mano de Obra Indirecta - Parrillada Mixta Especial para dos personas

NOMBRE	% PARTICIPACIÓN EN ACT. PRODUCTIVAS Y DE SERVICIOS	COSTO ANUAL MOI	COSTO MENSUAL	COSTO ASIGNABLE A PRODUCCIÓN PLATOS ALIMENTICIOS 90%	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN MENSUAL	COSTO ASIGNADO A CADA PRODUCTO
<b>Ángel Espinosa</b>	10%	\$ 672,90	\$ 56,08	\$ 50,47	32,57%	\$ 16,44	462	\$ 0,04
<b>José Luis Betancourt</b>	30%	\$ 1.750,09	\$ 145,84	\$ 131,26	32,57%	\$ 42,75	462	\$ 0,09
<b>Juanita Procel</b>	10%	\$ 583,36	\$ 48,61	\$ 43,75	32,57%	\$ 14,25	462	\$ 0,03
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.006,36</b>	<b>\$ 250,53</b>	<b>\$ 225,48</b>		<b>\$ 73,44</b>		<b>\$ 0,16</b>

Fuente: Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant

Según los datos financieros obtenidos de la empresa, el costo de Mano de Obra Indirecta asignable a cada plato alimenticio es de \$ 0,16 por plato. El parámetro asignado para la distribución de la Mano de Obra Indirecta es la participación del personal en las actividades productivas y de servicios, considerando el 90% de este costo para ser distribuido entre los platos alimenticios y el 10% de éste se atribuirá a los productos del bar. Además, se estableció como factor de asignación el porcentaje de participación sobre los ingresos que posee la Parrillada Mixta Especial para dos personas y el nivel de producción promedio mensual determinado para este plato alimenticio, según la información estadística del departamento de ventas de los años 2011, 2012 y 2013.

### **III. Otros Costos Indirectos de Fabricación**

Este rubro está compuesto por los servicios o bienes que no han sido incluidos en los conceptos anteriores.

#### **a. Depreciación Equipos de Producción**

Los equipos de producción que posee la empresa se caracterizan por ser de acero inoxidable, un requerimiento exigido por el Ministerio de Salud Pública para otorgar los permisos de funcionamiento a los restaurantes. El acero inoxidable es un material altamente recomendable como base de los utensilios que tendrán contacto con los alimentos, destacando de esta manera sus ventajas en la inocuidad alimentaria, como son el no alterar los sabores, olores y pH de los alimentos, higiene, fácil limpieza y resistencia a sustancias corrosivas y abrasivas.

Los equipos de producción que posee la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant fueron renovados hace cinco años, es decir, se encuentran en la mitad de su vida útil.

Tabla 26: Costo Depreciación Equipos de Producción - Parrillada Mixta Especial para dos personas

N°	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	TOTAL COSTO DEPRECIACIÓN PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN PROMEDIO MENSUAL	ASIGNACIÓN A LOS PRODUCTOS
2	Parrillas de acero inoxidable (campana)	3.000,00	6.000,00	3.000,00	600,00	50,00	32,57%	16,29	462	0,04
8	Mesas de acero inoxidable	700,00	5.600,00	2.800,00	560,00	46,67	32,57%	15,20	462	0,03
1	Cocina industrial de seis quemadores	1.500,00	1.500,00	750,00	150,00	12,50	32,57%	4,07	462	0,01
1	Congelador y frio (4 m. x 2m.)	18.000,00	18.000,00	9.000,00	1.800,00	150,00	32,57%	48,86	462	0,11
1	Microondas	300,00	300,00	150,00	30,00	2,50	32,57%	0,81	462	0,002
1	Anaquele de acero inoxidable	500,00	500,00	250,00	50,00	4,17	32,57%	1,36	462	0,003
1	Mezcladora para embutidos	2.000,00	2.000,00	1.000,00	200,00	16,67	32,57%	5,43	462	0,01
1	Cortadora de papa	150,00	150,00	75,00	15,00	1,25	32,57%	0,41	462	0,001
1	Embutidora	500,00	500,00	250,00	50,00	4,17	32,57%	1,36	462	0,003
3	Congeladores	400,00	1.200,00	600,00	120,00	10,00	32,57%	3,26	462	0,01
	Implementos de cocina	4.000,00	4.000,00	2.000,00	400,00	33,33	32,57%	10,86	462	0,02
1	Mesa de trabajo de madera	300,00	300,00	150,00	30,00	2,50	32,57%	0,81	462	0,002
2	Lavabos de acero inoxidable	1.200,00	2.400,00	1.200,00	240,00	20,00	32,57%	6,51	462	0,01
1	Horno	300,00	300,00	150,00	30,00	2,50	32,57%	0,81	462	0,002
1	Balanza grande	1.700,00	1.700,00	850,00	170,00	14,17	32,57%	4,61	462	0,01
1	Balanza de gramaje	200,00	200,00	100,00	20,00	1,67	32,57%	0,54	462	0,001
1	Cortadora de carne	3.000,00	3.000,00	1.500,00	300,00	25,00	32,57%	8,14	462	0,02
1	Frigorífico	4.000,00	4.000,00	2.000,00	400,00	33,33	32,57%	10,86	462	0,02
1	Exhibidor y congelador	5.000,00	5.000,00	2.500,00	500,00	41,67	32,57%	13,57	462	0,03
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 46.750,00</b>	<b>\$56.650,00</b>	<b>\$ 28.325,00</b>	<b>\$ 5.665,00</b>	<b>\$ 472,08</b>		<b>\$ 153,76</b>		<b>\$ 0,33</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

El costo de depreciación mensual de los equipos de producción corresponde a \$ 472,08, consecuentemente la asignación de este costo a la parrillada mixta especial para dos personas considerando el nivel de producción promedio es de \$ 0,33.

Los parámetros seleccionados para la distribución de este costo a los platos alimenticios costeados son el porcentaje de participación sobre los ingresos en cuanto a producción de platos alimenticios y el nivel promedio de producción mensual de las parrilladas mixtas especiales para dos personas, según la información estadística de ventas de la empresa.

**b. Depreciación Salón: Costo Depreciación del Área de producción y Servicio**

El edificio en donde funciona el restaurante está ubicado en la ciudad de Quito, sector la Floresta, en la esquina de la Avenida Amazonas e Isla Baltra. Este edificio posee 548 metros cuadrados de construcción, según documentos otorgados por el Municipio de Quito, consta de dos plantas en las cuales funcionan las diferentes áreas de la empresa. Este edificio fue restaurado hace cinco años, momento después en que se realizó la adquisición del mismo.

En referencia al pago del Impuesto Predial del último período, el avalúo catastral del edificio en que funciona el restaurante es de \$ 331.687,12; consta de 548 m<sup>2</sup> de construcción, por lo que el valor catastral de cada m<sup>2</sup> de construcción es de \$ 605,27. Para el costo de depreciación del área de producción y servicio se han considerado el área de cocina, parrilla y salón para clientes, por tratarse de una empresa de servicios en la que los ingresos se generan tanto por la preparación del producto como por la atención al cliente en el salón.

Tabla 27: Áreas del Edificio - Parrillada Mixta Especial para dos personas

N°	ÁREAS DEL EDIFICIO	SUPERFICIE DE CADA ÁREA m <sup>2</sup>	COSTO m <sup>2</sup> CATASTRAL	COSTO CATASTRAL POR ÁREA
1	Recibidor	6	\$ 605,27	\$ 3.631,61
2	Bar	8	\$ 605,27	\$ 4.842,15
3	Caja	4	\$ 605,27	\$ 2.421,07
4	Baños (Salón)	20	\$ 605,27	\$ 12.105,37
5	Cocina	21	\$ 605,27	\$ 12.710,64
6	Parrilla	21	\$ 605,27	\$ 12.710,64
7	Salón para Clientes	298	\$ 605,27	\$ 180.370,00
8	Cuarto frío	8	\$ 605,27	\$ 4.842,15
9	Bodega	32	\$ 605,27	\$ 19.368,59
10	Oficinas (Administración)	20	\$ 605,27	\$ 12.105,37
11	Baños (Administración)	8	\$ 605,27	\$ 4.842,15
12	Vestidores personal	20	\$ 605,27	\$ 12.105,37
13	Parqueaderos	40	\$ 605,27	\$ 24.210,74
14	Área de Juegos	9	\$ 605,27	\$ 5.447,42
15	Escaleras	7	\$ 605,27	\$ 4.236,88
16	Cava	4	\$ 605,27	\$ 2.421,07
17	Azotea	16	\$ 605,27	\$ 9.684,30
18	Pasillos	6	\$ 605,27	\$ 3.631,61
<b>TOTAL</b>		<b>548 m<sup>2</sup></b>		<b>\$ 331.687,12</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho"

Tabla 28: Costo Depreciación Área de Producción - Parrillada Mixta Especial para dos personas

ÁREAS	COSTO POR ÁREA	DEPRE. ANUAL	DEPRE. MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN MENSUAL	ASIGNACIÓN POR PRODUCTO
Cocina	\$ 12.710,64	\$ 635,53	\$ 52,96	32,57%	\$ 17,25	462	\$ 0,04
Parrilla	\$ 12.710,64	\$ 635,53	\$ 52,96	32,57%	\$ 17,25	462	\$ 0,04
Salón para Clientes	\$ 180.370,00	\$ 9.018,50	\$ 751,54	32,57%	\$ 244,78	462	\$ 0,53
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 205.791,28</b>	<b>\$ 10.289,56</b>	<b>\$ 857,46</b>		<b>\$ 279,28</b>		<b>\$ 0,60</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho"

Conforme a la información obtenida de la empresa, el costo de depreciación del área de producción asignable a cada parrillada mixta especial para dos personas de acuerdo con el nivel de producción mensual determinado corresponde a \$ 0,60 por plato alimenticio. Los parámetros establecidos para la distribución de este costo son los metros cuadrados del área de producción y salón, el porcentaje de participación en los ingresos obtenidos de los platos alimenticios y finalmente, el nivel de producción promedio mensual establecido. La selección de estos parámetros permite la asignación de este cif a los platos alimenticios de la forma más aproximadamente exacta.

### **c. Servicios Básicos**

En este grupo de costos se encuentran los desembolsos realizados para la adquisición de los servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa. Comprende los siguientes servicios: agua, luz y teléfono. Este desembolso es asignado tanto al gasto como al costo pues contribuye al desarrollo de las actividades administrativas, productivas y de servicio.

Para la determinación del costo y gasto que corresponde a los servicios básicos y complementarios se ha definido un 90% y 10%, respectivamente del total del consumo de cada rubro, debido a la mayor utilización por parte del departamento. Además, en un mismo porcentaje se ha distribuido este costo entre el Departamento de Producción (Cocina y Parrilla) y el Bar, 90% y 10%, respectivamente, considerando la mayor tasa utilización de servicios básicos en el departamento de producción de platos alimenticios, por el volumen, espacio y participación de ingresos.

Tabla 29: Costo Servicios Básicos - Parrillada Mixta Especial para dos personas

SERVICIOS BÁSICOS Y COMPLEMENT	CONSUMO MENSUAL	ANUAL		MENSUAL		MENSUAL		CONSUMO PRODUCCIÓN PLATOS ALIMENTICIOS 90%	CONSUMO BAR 10%	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	N.P.P.M	ASIGNACIÓN SEGÚN NIVEL DE PRODUCCIÓN
		CONSUMO ANUAL	ATRIBUIBLE AL GASTO 10%	ATRIBUIBLE AL COSTO 90%	ATRIBUIBLE AL GASTO 10%	ATRIBUIBLE AL COSTO 90%							
AGUA	120,00	1.440,00	144,00	1.296,00	12,00	108,00	97,20	10,80	32,57%	\$ 31,66	462	0,07	
LUZ	500,00	6.000,00	600,00	5.400,00	50,00	450,00	405,00	45,00	32,57%	\$ 131,91	462	0,88	
TELÉFONO	100,00	1.200,00	120,00	1.080,00	10,00	90,00	81,00	9,00	32,57%	\$ 26,38	462	0,18	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 720,00</b>	<b>\$ 8.640,00</b>	<b>\$864,00</b>	<b>\$ 7.776,00</b>	<b>\$ 72,00</b>	<b>\$ 648,00</b>	<b>\$ 583,20</b>	<b>\$ 64,80</b>		<b>\$ 189,95</b>		<b>\$ 1,12</b>	

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho"

En definitiva, la asignación de costo de Servicios básicos para el nivel de producción determinado es de \$ 1,12 por plato alimenticio.

**d. Seguros**

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant posee un seguro contratado con la Compañía de Seguros y Reaseguros CoopSeguros S.A. que cubre los riesgos de incendio, robo y daños materiales.

Además, la empresa tiene contratado el servicio de monitoreo con la Empresa G4S. Este servicio comprende la administración y el control de riesgos de las instalaciones del restaurante, dentro de esto se encuentra el control de alarmas (respuesta por supervisión), mediante el cual los sistemas de alarmas de G4S están conectados las 24 horas a las centrales de operaciones y ante cualquier activación, el personal de seguridad acude a las instalaciones e informa al gerente.

Según la información recopilada de la empresa, el costo de seguros asignable a cada plato alimenticio costado pertenece a \$ 0,07. El parámetro de asignación de este costo constituyen los metros cuadrados que representan cada área; además, se determinó el porcentaje de participación en ingresos que posee la “parrillada mixta especial para dos personas” en los platos alimenticios (32,57%) y, por último, el nivel de producción promedio mensual (462).

**Tabla 30: Costo del Seguro contra Incendio, Robo y Daños Materiales**

CONCEPTO	PÓLIZA ANUAL	PÓLIZA MENSUAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	ÁREA DE PRODUCCIÓN M <sup>2</sup>	ATRIBUIBLE AL COSTO	% PART. INGRESOS PLATOS	CT	NPM	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
Seguro contra incendio, robo y daños materiales	\$ 1.545,00	\$ 128,75	m <sup>2</sup>	340	\$ 79,88	32,57%	\$ 26,02	462	\$ 0,06
Monitoreo y Seguridad Física	\$ 410,00	\$ 34,17	m <sup>2</sup>	340	\$ 21,20	32,57%	\$ 6,90	462	\$ 0,01
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.955,00</b>	<b>\$ 162,92</b>			<b>\$ 101,08</b>		<b>\$ 32,92</b>		<b>\$ 0,07</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

### e. **Mantenimiento de Equipos**

El mantenimiento de equipos consiste en una serie de actividades que se llevan a cabo con el objetivo de mantener un equipo o restaurarlo para que continúe realizando las funciones para las que fue adquirido. Este conjunto de actividades incluyen acciones técnicas y administrativas. Existen cuatro tipos de mantenimiento que se practican según el momento en que se realizan:

- Mantenimiento Correctivo: se lleva a cabo cuando ocurre una falla o avería, momento en el que se toma medidas de corrección de errores.
- Mantenimiento Preventivo: se produce antes de que ocurra una avería, es decir, bajo condiciones controladas dependiendo de la experiencia del personal técnico o de las recomendaciones del fabricante.
- Mantenimiento Predictivo: consiste en determinar la condición técnica real del equipo examinado cuando está en funcionamiento, tiene como objetivo disminuir los costos por mantenimiento y evitar las averías del equipo.
- Mantenimiento Proactivo: en este tipo de mantenimiento participa toda la organización mediante los principios de solidaridad, colaboración e iniciativa, interviniendo en las operaciones de mantenimiento.

Los tipos de mantenimiento de los equipos que se practican en la empresa son el preventivo y el correctivo. Este rubro comprende el mantenimiento de todos los equipos que posee la empresa: de computación y de producción. Se realiza de forma semestral, sin embargo este desembolso incrementa por la avería que se produce en los equipos en muchas ocasiones a lo largo del

periodo. El costo de mantenimiento más significativo es el que corresponde a los equipos de producción por ello la carga es superior que la del gasto.

El costo de mantenimiento de equipos de producción según el nivel de producción determinado, asignado a cada plato alimenticio costado corresponde a \$ 0,09, considerando como parámetros de distribución el monto total de equipos de producción, el porcentaje de participación sobre ingresos de la parrillada mixta especial para dos personas en venta de platos alimenticios y el nivel de producción promedio mensual.

Tabla 31: Costo de Mantenimiento de Equipos de Producción – Parrillada Mixta Especial para dos personas

ANUAL										
CONCEPTO	ANUAL	GASTO 10%	COSTO 90%	COSTO MENSUAL	% PARTICIPACIÓN COCINA- PARRILLA	COSTO MENSUAL PRODUCCIÓN PLATOS ALIMENTICIOS	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN PROMEDIO MENSUAL	ASIGNACIÓN A PRODUCTOS (\$)
<b>Mantenimiento de Equipos</b>	\$ 2.237,00	\$ 223,70	\$ 2.013,30	\$ 167,78	80%	\$ 134,22	32,57%	\$ 43,72	462	<b>\$ 0,09</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

#### f. Mantenimiento Área de Producción

El costo de Mantenimiento de Edificios comprende el conjunto de acciones que se realizan para conservar el edificio en condiciones óptimas para su funcionamiento, sin que involucre la utilización de materiales o desembolsos significativos para la empresa. Dentro de este rubro se considera la fumigación de plagas, cambio de focos, instalación de un cuadro, cambio interruptores, entre otros.

Tabla 32: Costo de Mantenimiento Área de Producción - Parrillada Mixta Especial para dos personas

RUBRO	ANUAL	PARÁM ASIGN.	ÁREA PRODUC	COSTO MENSUA L	% PART. INGRESO S PLATOS	COST O TOTA L	NIVEL DE PRODUC. MENSUA L (p.m.e. 2p)	ASIGNACIÓ N A PRODUCTO S
Mantenim Edificios	\$ 2.237,00	m2	340	\$ 1.387,92	32,57%	\$ 452,05	462	<b>0,98</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

El costo de mantenimiento del área de producción asignable a cada "parrillada mixta especial para dos personas", según el nivel de producción mensual determinado, es de \$ 0,98.

#### g. Limpieza Mantelería

Comprende el lavado, secado y planchado de los manteles y servilletas que tiene el restaurante. Esta actividad es realizada por una empresa externa al restaurant, quien brinda este servicio de forma quincenal.

Tabla 33: Costo de Limpieza Mantelería - Parrillada Mixta Especial para dos personas

RUBRO	ANUAL	MENSUAL	COSTO ASIGNABLE PRODUC. PLATOS (90%)	% PART. INGRESOS PLATOS	CT	NPPM	ASIG. PLATO
<b>Mant. Mantelería</b>	\$ 3.614,00	\$ 301,17	\$ 271,05	32,57%	\$ 88,28	462	<b>\$ 0,19</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

El costo de mantenimiento de mantelería asignable a cada "parrillada mixta especial para dos personas", según el nivel de producción mensual determinado, es de \$ 0,19.

#### **h. Publicidad**

La Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant posee como medios publicitarios la radio y televisión. En cuanto a radio, posee un contrato con la Radio Francisco Stereo que consiste en cinco menciones en vivo y tres cuña publicitaria de 60", cuya cobertura es en la Provincia de Pichincha a través de la frecuencia 102.5 FM y en la Provincia de Guayas en la frecuencia 106.9 FM. El costo de esta cuña publicitaria por cada mención corresponde a \$ 21, sin impuestos. En lo que respecta a televisión, posee un contrato de servicios con el Canal 21 TV Satelital, específicamente en el programa nocturno Ego deportes, conducido por el Sr. Oscar Portilla.

En concordancia con la información obtenida, el costo de publicidad asignado a cada "parrillada mixta especial para dos personas", tomando como parámetro de asignación el porcentaje de ventas de los platos alimenticios (90%), participación sobre ingresos de los platos alimenticios y el nivel de producción promedio mensual, corresponde a \$ 0,30 por parrillada.

Tabla 34: Costo Publicidad - Parrillada Mixta Especial para dos personas

CONCEPTO	ANUAL	PARÁMETRO DE ASIGNACIÓN	% VENTAS DEL PRODUCTO	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Publicidad</b>	\$ 5.668,00	% Ventas del producto	90,00%	\$ 5.101,20	\$ 425,10	32,57%	\$ 138,46	462	<b>\$ 0,30</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**i. Suministros de Limpieza**

Este rubro corresponde al consumo de productos de limpieza en el área de producción, la misma que registra alta utilización por tratarse de la producción de alimentos, puesto que se mantiene y se cuida la higiene en la empresa diariamente, especialmente en esta área. Entre los principales suministros de limpieza que utiliza la empresa se encuentran los siguientes: desinfectantes, alcohol, jabón, detergente, cloro, entre otros.

En base a la información obtenida de la empresa, el costo de los suministros de limpieza asignables a cada “parrillada mixta especial para dos personas” corresponde a \$ 0,18. Para establecer el costo y gasto, según la experiencia de la empresa, el departamento de producción registra un 90% de utilización de productos de limpieza, por lo que sólo el 10% se cargará al gasto. De este costo, se segrega el 90% para la producción de platos alimenticios y el 10% para la producción del Bar. Por último, para la distribución de este cif para cada tipo de plato alimenticio, se establece el porcentaje de participación sobre los ingresos de platos alimenticios que posee el producto costado y el nivel promedio de producción mensual de la “parrillada mixta especial para dos personas”.

Tabla 35: Costo Suministros de Limpieza - Parrillada Mixta Especial para dos personas

CONCEPTO	ANUAL	GASTO ANUAL (10%)	COSTO ANUAL (90%)	COSTO MENSUAL	COSTO COCINA - PARRILLA 90%	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Suministros de Limpieza</b>	\$ 3.720,00	\$ 372,00	\$ 3.348,00	\$ 279,00	\$ 251,10	32,57%	\$ 81,78	462	<b>\$ 0,18</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**j. Mejoras y Adecuaciones**

Constituyen todas aquellas restauraciones en la infraestructura de la empresa que impliquen la compra de material y la contratación de servicio técnico para realizarlo. Dentro de este rubro se reconocen los siguientes conceptos: pintura del edificio, ampliación del área de la empresa, cambio de ventanas del edificio, construcción de baño para discapacitados, entre otros.

Conforme a la información financiera obtenida de la empresa, el costo por mejoras y adecuaciones asignable a cada “parrillada mixta especial para dos personas” corresponde a \$ 0,19. El parámetro considerado para la asignación del costo del rubro Mejoras y Adecuaciones son los metros cuadrados del área de producción.

Tabla 36: Costo de Mejoras y Adecuaciones - Parrillada Mixta Especial para dos personas

CONCEPTO	ANUAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	ÁREA DE PRODUCCIÓN m <sup>2</sup>	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN PROMEDIO MENSUAL p.m.e. 2p	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Mejoras y Adecuaciones</b>	\$ 5.284,00	m <sup>2</sup>	340	\$ 3.278,39	\$ 273,20	32,57%	\$ 88,98	462	<b>\$ 0,19</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**k. Uniformes**

El personal del departamento de producción, de ventas y bodega debe poseer el uniforme correspondiente que la empresa entrega al pasar a formar parte de la organización. Este uniforme es renovado cada año, dependiendo de las condiciones en que se encuentre. Por estar relacionado este CIF directamente con el personal, el parámetro de asignación del costo es el número de empleados que poseen uniformes en la empresa.

Con la finalidad de determinar de forma más exacta el costo de uniformes asignables únicamente a los platos alimenticios, se ha considerado el 90% del costo de uniformes del personal de ventas, mientras que el 10% restante se asignará al costo de los productos elaborados en el bar.

Según los datos presentados por la empresa, el costo de uniformes asignable a cada “parrillada mixta especial para dos personas”, considerando la participación sobre los ingresos en platos alimenticios que tiene ese producto y el nivel de producción promedio mensual, corresponde a \$ 0,03.

Tabla 37: Costo de Uniformes - Parrillada Mixta Especial para dos personas

RUBRO	ANUAL	PARÁM. ASIG.	90%		100%	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUC.	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
			N° TRABAJADORES TOTALES	N° TRABAJADORES VENTAS	N° TRABAJADORES ÁREA DE PRODUCCIÓN						
<b>Uniformes</b>	\$550,00	N° Trabajadores con uniforme	14	6	7	\$487,14	\$40,60	32,57%	\$13,22	462	<b>\$ 0,03</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

## **1. Capacitación**

La capacitación consiste en la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant se encarga de realizar capacitación a todos sus trabajadores de forma periódica, generalmente cada seis meses; sin embargo si un empleado necesitara mayor capacitación, la empresa autoriza al personal administrativo la búsqueda de cursos adecuados para brindar al empleado. Este costo indirecto de fabricación por estar relacionado directamente con el personal, se ha considerado como parámetro de asignación el número de trabajadores totales que tiene la empresa, prorrateando así el costo según el número de trabajadores del departamento de producción y servicio.

Tabla 38: Costo de Capacitación - Parrilladas Mixta Especial para dos

RUBRO	ANUAL	PARÁM. ASIG.	90%		100%		COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NPM	ASIG. AL PRODUCTO
			N° TRABAJADORES TOTALES	N° TRABAJADOR VENTAS	N° TRABAJADOR PROD,							
<b>Capacitación</b>	\$ 600	N° Trabajadores	17	6	7	\$ 437,65	\$ 36,47	32,57%	\$ 11,88	462	<b>\$ 0,03</b>	

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

Según la información financiera de la empresa, el costo de capacitación asignable a este tipo de plato costeadado, según el nivel de producción mensual determinado, corresponde a \$ 0,03. Para determinar el costo de capacitación se asignó todo el rubro correspondiente al personal de producción, es decir del área de parrilla y cocina, mientras que del costo total del personal de ventas se considera para el costo de platos alimenticios el 90%, y el 10% sobrante se asignará a los productos elaborados en el bar. Además, se ha considerado el porcentaje de participación sobre los ingresos de platos alimenticios del producto costeadado y el nivel promedio de producción mensual, según la información estadística de los años 2011, 2012 y 2013.

#### **m. Atención al Cliente**

En este rubro se consideran todos aquellos desembolsos por obsequios que se realiza para el cliente en fechas importantes, en las que la empresa entrega determinados productos como: rosas en san Valentín y día de la Madre, calendarios, vasos impresos con el logotipo de la empresa, sorteos de platos alimenticios a través de los medios publicitarios que posee, entre otros productos con los que el restaurante se hace presente entre sus clientes.

Conforme a la información financiera, el costo por atención al cliente asignado al presente plato costeadado corresponde a \$ 0,03. El parámetro establecido para la asignación del costo al producto es el porcentaje de participación sobre los ingresos que poseen los platos alimenticios, correspondiendo en este caso al 90%. Asimismo, se considera el porcentaje de participación sobre los ingresos obtenidos

de los platos alimenticios del producto a costear y el nivel de producción promedio mensual.

Tabla 39: Costos de Atención al Cliente - Parrillada Mixta Especial para dos

CONCEPTO	ANUAL	PARAMETRO ASIGNACIÓN	% VENTA DEL PRODUCTO	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN PROMEDIO MENSUAL	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Atención al Cliente</b>	\$ 600,00	% Ventas del producto	90,00%	\$ 540,00	\$ 45,00	32,57%	\$ 14,66	462	\$ 0,03

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

### 4.3.2. Costeo “Combo La Tablita Gaucha”

#### ❖ Materia Prima

La materia prima del “Combo La Tablita Gaucha” es el lomo gaucho, pollo, chuleta, chorizo, acompañado de papa al horno y adicionalmente la gaseosa. Estos son los insumos principales que posee este plato alimenticio, los cuales tienen como característica que son medibles e identificables.

Tabla 40: Materia Prima Directa - Combo La Tablita Gaucha

NOMBRE	CANTIDAD (lb.)	P.U.	P. TOTAL	DESPERDICIO O PROMEDIO %	COSTO DESPERDICIO O \$	COSTO TOTAL M.P. INCL. DESPERDICIO O
<b>Lomo</b>	0,25 lb.	3,6/lb.	\$ 0,90	50%	\$ 0,45	\$ 1,35
<b>Pollo</b>	0,25 lb.	3,05/lb.	\$ 0,76			\$ 0,76
<b>Chuleta</b>	0,25 lb.	2,48/lb.	\$ 0,62			\$ 0,62
<b>Chorizo</b>	0,12 lb.	2,2/lb.	\$ 0,26			\$ 0,26
<b>Papa al Horno</b>	0,75 lb.	0,28/lb.	\$ 0,42			\$ 0,42
<b>Gaseosa</b>	0,25 l.	0,8/l.	\$ 0,20			\$ 0,20
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3,17</b>		<b>\$ 0,45</b>	<b>\$ 3,61</b>

Fuente: Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant

Conforme a la información obtenida del departamento de producción, el costo correspondiente a materia prima del “Combo Tablita Gaucha” corresponde a \$ 3,17 por plato alimenticio. Este costo no incluye el rubro de desperdicio de la materia prima. En concordancia a las estadísticas obtenidas por la empresa en los últimos dos años, el costo de desperdicio promedio corresponde al 50%, es decir que el costo de materia prima por cada combo tablita gaucha, incluido el costo de desperdicio, es de \$ 3,61.

❖ **Mano de Obra Directa**

Tabla 41: Costo de Mano de Obra Directa - Combo La Tablita Gaucha

#	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL 12,15%	TOTAL	% ASIGNABLE AL COSTO	TOTAL COSTO MOD
1	Neri Bermúdez	Ayudante de cocina	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
2	Ángel Pinargote	Ayudante de cocina	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
3	Gabriel Vélez	Ayudante de cocina	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
4	Manuel Macías	Ayudante de parrilla	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
5	Manuel Procel	Ayudante de parrilla	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
6	Ángel Reyes	Ayudante de parrilla	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
7	Alfredo Sabando	Ayudante de parrilla	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
8	Santiago Enríquez	Cajero	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
9	Aldrin Apolo	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
10	Cristian Armas	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
11	Manuel Herrera	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
12	Fernando Palma	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
13	Francisco Triana	Bodeguero	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	90%	\$ 5.250,28
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 49.608,00</b>	<b>\$ 8.034,00</b>	<b>\$ 4.134,00</b>	<b>\$ 8.034,00</b>	<b>\$ 6.027,37</b>	<b>\$ 75.837,37</b>		<b>\$ 72.337,19</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

Tabla 42: Asignación del Costo de Mano de Obra Directa al producto - Combo La Tablita Gaucha

COSTO ANUAL TOTAL MOD	COSTO MENSUAL MOD	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	% VENTA DEL PRODUCTO	COSTO MOD PARA TOTAL DEL PRODUCTO	Nº DE PRODUCTOS SEGÚN % DE VENTAS	ASIGNACIÓN DEL COSTO AL PRODUCTO
\$ 72.337,19	\$ 6.028,10	% Venta del producto platos alimenticios	12,12%	\$ 730,61	384	\$ 1,90

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

Según la información financiera obtenida de la empresa “Rincón del Gaucho”, el costo asignado a cada producto costeadado corresponde a \$ 1,90 por plato, considerando como parámetro de asignación el porcentaje de participación del producto sobre los ingresos obtenidos en la venta de platos alimenticios. Además, se ha determinado como factor de distribución el porcentaje de participación del producto sobre los ingresos obtenidos por los platos alimenticios (12,12%) y el nivel de producción promedio mensual de este producto (384).

#### ❖ **Costos Indirectos de Fabricación (CIF)**

Los Costos Indirectos de Fabricación del “Combo La Tablita Gaucha” poseen los mismos rubros del producto anteriormente costeadado; para la asignación de estos se establece los parámetros adecuados que permitan determinar el costo para el producto.

##### **I. Materia Prima Indirecta (MPI)**

La materia prima indirecta de este producto constituyen los ingredientes menores indispensables para la preparación del “Combo La Tablita Gaucha”. Este tipo de componentes no son apreciables con gran exactitud, entre ellos se encuentran: sal, ajo, aceite, orégano, carbón, mayonesa, gas y mayonesa.

Tabla 43: Costo de Materia Prima Indirecta - Combo La Tablita Gaucha

CONCEPTO	CANTIDAD	P.U.	P. TOTAL
<b>Sal</b>	5 gr.	0,0035/gr.	\$ 0,018
<b>Ajo</b>	0,25 onzas	2/lb.	\$ 0,03
<b>Aceite</b>	0,05 l.	2,7/l.	\$ 0,14
<b>Orégano</b>	0,12 onzas	1,16/l.	\$ 0,14
<b>Carbón</b>	0,009 quintal	11,5/ quintal	\$ 0,10
<b>Mayonesa</b>	0,04 lb. (17 gr.)	0,0045/g.	\$ 0,08
<b>Gas</b>	0,02	1,49/Kg	\$ 0,03
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 0,53</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

El costo correspondiente a materia prima directa por plato alimenticio de "Combo La Tablita Gaucha" es de \$ 0,53.

## II. Mano de Obra Indirecta (MOI)

La Mano de Obra Indirecta está conformada por el personal administrativo que en determinadas horas también participa en las actividades de producción y de servicio del restaurant, por ello es indispensable cargar una parte de este rubro a los productos.

El parámetro de asignación al igual que en el producto anterior, se realiza en relación al porcentaje de participación en las actividades de producción y de servicio; además se segrega un 10% para ser distribuido a los productos que se elaboran en el Bar, y el 90% restante se asigna a los platos alimenticios.

Tabla 44: Costo Mano de Obra Indirecta - Combo La Tablita Gaucha

N°	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL 12,15%	TOTAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN
1	Ángel Espinosa	Gerente	6.000,00				729,00	<b>6.729,00</b>	% Participación en actividades productiva y de servicios
2	José Luis Betancourt	Contador	3.816,00	618,00	318,00	618,00	463,64	<b>5.833,64</b>	
3	Juanita Procel	Auxiliar Contable	3.816,00	618,00	318,00	618,00	463,64	<b>5.833,64</b>	
4	Wagner Ortiz	Ayudante de Salón	3.816,00	618,00	318,00	618,00	463,64	<b>5.833,64</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>7.632,00</b>	<b>1.236,00</b>	<b>954,00</b>	<b>1.854,00</b>	<b>2.119,93</b>	<b>24.229,93</b>	

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

Tabla 45: Asignación del Costo de Mano de Obra Indirecta - Combo La Tablita Gaucha

NOMBRE	% PARTICIPACIÓN EN ACT. PRODUCTIVAS Y DE SERVICIOS	COSTO ANUAL MOI	COSTO MENSUAL	COSTO ASIGNABLE A PRODUCCIÓN PLATOS ALIMENTICIOS 90%	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN MENSUAL	COSTO ASIGNADO A CADA PRODUCTO
<b>Ángel Espinosa</b>	10%	\$ 672,90	\$ 56,08	\$ 50,47	12,12%	\$ 6,12	384	\$ 0,02
<b>José Luis Betancourt</b>	30%	\$ 1.750,09	\$ 145,84	\$ 131,26	12,12%	\$ 15,91	384	\$ 0,04
<b>Juanita Procel</b>	10%	\$ 583,36	\$ 48,61	\$ 43,75	12,12%	\$ 5,30	384	\$ 0,01
<b>Wagner Ortiz</b>	30%	\$ 1.750,09	\$ 145,84	\$ 131,26	12,12%	\$ 15,91	384	\$ 0,04
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.756,45</b>	<b>\$ 396,37</b>	<b>\$ 356,73</b>		<b>\$ 43,24</b>		<b>\$ 0,11</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

El costo de mano de obra indirecta asignable a cada “Combo La Tablita Gaucha”, conforme a la información financiera analizada, corresponde a \$ 0,11 por producto, según el porcentaje de participación de este producto sobre los ingresos obtenidos en la venta de los platos alimenticios y el nivel de producción promedio mensual determinado.

### **III. Otros Costos Indirectos de Fabricación**

En este grupo de costos indirectos se incluyen los mismos rubros que se asignaron en el producto anteriormente costeadado, sin que por ello no se encuentren variaciones debido a los parámetros de asignación del costo a cada plato alimenticio.

#### **a. Costo Depreciación Equipos de Producción**

El “Combo La Tablita Gaucha” es un producto elaborado en el departamento de producción por ello es necesario incluir el costo de depreciación de los equipos de producción que participan en este proceso.

En relación a la Ley de Régimen Tributario Interno, el porcentaje de depreciación anual de instalaciones, maquinarias, equipos y muebles es del 10% o para su vida útil correspondiente a 10 años.

Tabla 46: Costo Depreciación Equipos de Producción - Combo La Tablita Gaucha

N°	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	DEP. ACUM.	DEP. ANUAL	DEP. MENSUAL	% PART. INGRESOS	COSTO DEP. PRODUCTO	N.P.P.M	ASIG. A PRODUCTOS
2	Parrillas de acero inoxidable (campana)	3.000,00	6.000,00	3.000,00	600,00	50,00	12,12%	6,06	384	0,02
8	Mesas de acero inoxidable	700,00	5.600,00	2.800,00	560,00	46,67	12,12%	5,66	384	0,01
1	Cocina industrial de seis quemadores	1.500,00	1.500,00	750,00	150,00	12,50	12,12%	1,52	384	0,00
1	Congelador y frio (4 m. x 2m.)	18.000,00	18.000,00	9.000,00	1.800,00	150,00	12,12%	18,18	384	0,05
1	Microondas	300,00	300,00	150,00	30,00	2,50	12,12%	0,30	384	0,00
1	Anaqueles de acero inoxidable	500,00	500,00	250,00	50,00	4,17	12,12%	0,51	384	0,00
1	Mezcladora para embutidos	2.000,00	2.000,00	1.000,00	200,00	16,67	12,12%	2,02	384	0,01
1	Cortadora de papa	150,00	150,00	75,00	15,00	1,25	12,12%	0,15	384	0,00
1	Embutidora	500,00	500,00	250,00	50,00	4,17	12,12%	0,51	384	0,00
3	Congeladores	400,00	1.200,00	600,00	120,00	10,00	12,12%	1,21	384	0,00
	Implementos de cocina	4.000,00	4.000,00	2.000,00	400,00	33,33	12,12%	4,04	384	0,01
1	Mesa de trabajo de madera	300,00	300,00	150,00	30,00	2,50	12,12%	0,30	384	0,00
2	Lavabos de acero inoxidable	1.200,00	2.400,00	1.200,00	240,00	20,00	12,12%	2,42	384	0,01
1	Horno	300,00	300,00	150,00	30,00	2,50	12,12%	0,30	384	0,00
1	Balanza grande	1.700,00	1.700,00	850,00	170,00	14,17	12,12%	1,72	384	0,00
1	Balanza de gramaje	200,00	200,00	100,00	20,00	1,67	12,12%	0,20	384	0,00
1	Cortadora de carne	3.000,00	3.000,00	1.500,00	300,00	25,00	12,12%	3,03	384	0,01
1	Frigorífico	4.000,00	4.000,00	2.000,00	400,00	33,33	12,12%	4,04	384	0,01
1	Exhibidor y congelador	5.000,00	5.000,00	2.500,00	500,00	41,67	12,12%	5,05	384	0,01
<b>TOTAL</b>		<b>\$46.750,00</b>	<b>\$56.650,00</b>	<b>\$28.325,00</b>	<b>\$ 5.665,00</b>	<b>\$ 472,08</b>		<b>\$ 57,22</b>		<b>\$ 0,15</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

El costo de depreciación mensual de los equipos de producción corresponde a \$ 472,08; consecuentemente la asignación de este costo al “Combo La Tablita Gaucha”, considerando el porcentaje de participación de este producto en los ingresos obtenidos por la venta de platos alimenticios y el nivel de producción promedio mensual determinado es de \$ 0,15.

### **b. Depreciación Salón: Costo Depreciación del Área de producción y Servicio**

El parámetro de asignación de este costo son los metros cuadrados de las áreas de cocina, parrilla y salón para los clientes, obteniendo el costo catastral del área. En referencia a la Ley de Régimen Tributario Interno el porcentaje de depreciación de los bienes inmuebles (excepto terrenos) es del 5% anual o su vida útil correspondiente a 20 años.

Tabla 47: Costo Depreciación Área de Producción - Combo La Tablita Gaucha

ÁREAS	COSTO POR ÁREA	DEPREC. ANUAL	DEPREC. MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN MENSUAL	ASIG. PRODUCTO
<b>Cocina</b>	\$ 12.710,64	\$ 635,53	\$ 52,96	12,12%	\$ 6,42	384	\$ 0,02
<b>Parrilla</b>	\$ 12.710,64	\$ 635,53	\$ 52,96	12,12%	\$ 6,42	384	\$ 0,02
<b>Salón para Clientes</b>	\$ 180.370,00	\$ 9.018,50	\$ 751,54	12,12%	\$ 91,09	384	\$ 0,24
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.421,28</b>	<b>\$ 1.271,06</b>	<b>\$ 105,92</b>		<b>\$ 103,92</b>		<b>\$ 0,27</b>

Fuente: Empresa “Rincón del Gaucho”

De acuerdo con la información obtenida de la empresa, el costo de depreciación del área de producción asignable a cada “Combo La Tablita Gaucha” corresponde a \$ 0,27. Los parámetros de asignación de este costo indirecto de fabricación es, en primer lugar, el porcentaje de participación del “Combo La Tablita Gaucha” sobre los ingresos obtenidos de la venta de los platos alimenticios y el nivel promedio de producción de este plato costado.

### **c. Servicios Básicos**

Al igual que el costeo del producto anterior, el “Combo La Tablita Gaucha” también posee como CIF el costo por la utilización de los servicios básicos, tomando como parámetro de asignación la experiencia de la empresa en cuanto al consumo atribuible al gasto y al costo. Además, se ha segregado el costo entre el área de producción de platos alimenticios y el Bar, con el 90% y 10%, respectivamente, considerando el nivel de producción de cada uno.

En definitiva, la asignación de costo de Servicios básicos para el nivel de producción determinado es de \$ 0,18 por plato alimenticio.

Tabla 48: Costos Servicios Básicos - Combo La Tablita Gaucha

SERVICIOS BÁSICOS Y COMPLEMT.	ANUAL				MENSUAL		MENSUAL					
	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL	ATRIBUIBLE AL GASTO 10%	ATRIBUIBLE AL COSTO 90%	ATRIBUIBLE AL GASTO 10%	ATRIBUIBLE AL COSTO 90%	CONSUMO PRODUCCIÓN PLATOS ALIMENTICIOS 90%	CONSUMO BAR 10%	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	N.P.P.M. (PLATOS ALIMENTICIOS)	ASIG. SEGÚN NIVEL DE PRODUCCIÓN
Agua	120,00	1.440,00	144,00	1.296,00	12,00	108,00	97,2	10,8	12,12%	\$ 11,78	384	0,03
Luz	500,00	6.000,00	600,00	5.400,00	50,00	450,00	405	45	12,12%	\$ 49,09	384	0,13
Teléfono	100,00	1.200,00	120,00	1.080,00	10,00	90,00	81	9	12,12%	\$ 9,82	384	0,03
<b>Total</b>	<b>\$ 720,00</b>	<b>\$8.640,00</b>	<b>\$ 864,00</b>	<b>\$7.776,00</b>	<b>\$ 72,00</b>	<b>\$ 648,00</b>	<b>\$ 583,20</b>	<b>\$ 64,80</b>		<b>\$ 70,68</b>		<b>\$ 0,18</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho"

**d. Seguros**

Por lo que respecta el costo de seguros, el parámetro de asignación de este CIF son los metros cuadrados del área de producción y de servicios del restaurante, prorrateándose este resultado según la participación que posee el producto sobre los ingresos obtenidos por la venta de platos alimenticios y el nivel promedio de producción mensual.

Según la información financiera recopilada de la empresa, el costo de seguros asignable a cada “Combo La Tablita Gaucha” pertenece a \$ 0,03.

Tabla 49: Costo del Seguro contra Incendio, Robo y Daños materiales - Combo La Tablita Gaucha

RUBRO	PÓLIZA ANUAL	PÓLIZA MENSUAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	ÁREA DE PRODUCCIÓN M <sup>2</sup>	ATRIBUIBLE AL COSTO	% PART. INGRESOS PLATOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL PROMEDIO DE PRODUCCIÓN MENSUAL	ASIG. AL PRODUCTO
<b>Seguro contra incendio, robo y daños materiales</b>	\$ 1.545,00	\$ 128,75	m <sup>2</sup>	340	\$ 79,88	12,12%	\$ 9,68	384	\$ 0,03
<b>Monitoreo y Seguridad Física</b>	\$ 410,00	\$ 34,17	m2	340	\$ 21,20	12,12%	\$ 2,57	384	\$ 0,007
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.955,00</b>	<b>\$ 162,92</b>			<b>\$ 101,08</b>		<b>\$ 12,25</b>		<b>\$ 0,03</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

#### **e. Mantenimiento de Equipos de Producción**

Los procesos de higienización y mantenimiento periódicos de los equipos juegan un papel importante, no sólo para mantener la vida útil, sino para elevar la eficiencia y la inocuidad de los mismos. Por esta razón este costo en una empresa de servicios, y especialmente en un restaurante, es más elevado y se carga el mayor porcentaje a los platos alimenticios.

El parámetro de asignación de este costo se determinó conforme a la experiencia de la empresa según la utilización de este rubro, considerando así como costo y como gasto, el 90% y el 10%, respectivamente. Adicionalmente, para la asignación de este costo a los platos alimenticios, se tomó en cuenta el valor total de los equipos que posee el departamento de producción y el bar, considerando así un 80% para los platos alimenticios y 20% para los productos del bar. Para alcanzar una asignación razonable de este cif al producto costeadado se ha considerado también el porcentaje de participación del “Combo La Tablita Gaucha” sobre los ingresos obtenidos por la venta de platos alimenticios y el nivel promedio de producción mensual de este producto.

El costo de mantenimiento de equipos de producción asignado a cada “Combo La Tablita Gaucha” corresponde \$ 0,04 por plato alimenticio.

Tabla 50: Costo Mantenimiento Equipos de Producción - Combo La Tablita Gaucha

ANUAL										
CONCEPTO	ANUAL	GASTO 10%	COSTO 90%	COSTO MENSUAL	% PARTICIPACIÓN COCINA-PARRILLA	COSTO MENSUAL PRODUCCIÓN PLATOS	% PART. INGRESOS PLATOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	N.P.P.M.	ASIGNACIÓN A PRODUCTOS
<b>Mantenimiento de Equipos</b>	\$ 2.237,00	\$ 223,70	\$ 2.013,30	\$ 167,78	80%	134,22	12,12%	\$ 16,27	384	<b>\$ 0,04</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

### f. Mantenimiento Área de Producción

Este costo es asignado a cada plato alimenticio fundamentado en los metros cuadrados del área de producción, correspondiente a 340 m<sup>2</sup>, el porcentaje de participación del “Combo La Tablita Gaucha” sobre los ingresos obtenidos por la venta de platos alimenticios y el nivel promedio de producción mensual del producto costeadado.

Tabla 51: Costo Mantenimiento Área de Producción - Combo La Tablita Gaucha

CONCEPTO	ANUAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	ÁREA DE PRODUCCIÓN	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN MENSUAL	ASIGNACIÓN
<b>Mantenimiento Edificios</b>	\$ 2.237,00	m <sup>2</sup>	340	\$ 1.387,92	12,12%	\$ 168,22	384	<b>\$ 0,44</b>

Fuente: Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant

El costo de mantenimiento del área de producción asignable a cada plato alimenticio, de acuerdo con los parámetros determinados, corresponde a \$ 0,44.

### g. Limpieza Mantelería

La asignación de este CIF se realiza según la participación del “Combo La Tablita Gaucha” sobre los ingresos obtenidos por la venta de los platos alimenticios y el nivel promedio de producción mensual de este plato alimenticio, registrados en la información estadística de ventas obtenida durante los periodos 2011, 2012 y 2013.

Tabla 52: Costo Limpieza Mantelería - Combo La Tablita Gaucha

RUBRO	ANUAL	MENSUAL	COSTO ASIGNABLE PRODUCCIÓN PLATOS ALIMENTICIOS (90%)	% PART. INGRESOS PLATOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NPM	ASIG. AL PROD.
<b>Mant. Mantelería</b>	\$ 3.614,00	\$ 301,17	\$ 271,05	12,12%	\$ 32,85	384	<b>\$ 0,09</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

El costo de mantenimiento de mantelería asignable a cada plato alimenticio costado, conforme a los parámetros determinados, corresponde a \$ 0,09.

#### **h. Publicidad**

El costo perteneciente a publicidad se ha asignado de forma individual al producto de acuerdo con el porcentaje de ventas que posee el plato alimenticio, por esta razón este costo será variable en su monto total de ventas de determinado producto, sin embargo en forma individual se considera el mismo valor por la asignación realizada conforme el volumen de producción.

Según la información obtenida, el costo de publicidad asignado a cada plato alimenticio, en relación a los parámetros de asignación considerados, corresponde a \$ 0,13 por plato alimenticio.

Tabla 53: Costo Publicidad - Combo La Tablita Gaucha

CONCEPTO	ANUAL	PARÁMETRO DE ASIGNACIÓN	% VENTAS DEL PRODUCTO	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN PROMEDIO MENSUAL	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Publicidad</b>	\$ 5.668,00	% Ventas del producto	90%	\$ 5.101,20	\$ 425,10	12,12%	\$ 51,52	384	<b>\$ 0,13</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**i. Suministros de Limpieza**

En cuanto a este costo indirecto de fabricación el valor asignado al producto se realiza tomando en cuenta el porcentaje de participación del plato costado sobre los ingresos obtenidos por la venta de platos alimenticios y el nivel promedio de producción mensual determinado según la información estadística de ventas en los últimos tres años.

En base a la información obtenida de la empresa, el costo de los suministros de limpieza asignable a cada plato alimenticio costado corresponde a \$ 0,08. Para establecer el costo y gasto, según la experiencia de la empresa, el departamento de producción registra un 90% de utilización de productos de limpieza, por lo que sólo el 10% se cargará al gasto. Además, se asignó al departamento de producción de platos alimenticios el 90% del costo por la utilización más alta de productos de limpieza en esta área; el 10% restante se atribuye a los productos elaborados en el bar.

Tabla 54: Costo Suministros de Limpieza - Combo La Tablita Gaucha

CONCEPTO	ANUAL	GASTO ANUAL (10%)	COSTO ANUAL (90%)	COSTO MENSUAL	COSTO COCINA - PARRILLA 90%	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Suministros de Limpieza</b>	\$ 3.720,00	\$ 372,00	\$ 3.348,00	\$ 279,00	\$ 251,10	12,12%	\$ 30,43	384	<b>\$ 0,08</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**j. Mejoras y Adecuaciones**

Por lo que respecta a este rubro el parámetro seleccionado para la distribución del costo al producto son los metros cuadrados que conforman el área de producción y la de servicio, así también se considera el porcentaje de participación del “Combo La Tablita Gaucha” sobre los ingresos obtenidos por venta de platos alimenticios y el nivel promedio de producción mensual de este producto.

Considerando la información financiera obtenida de la empresa, el costo por mejoras y adecuaciones asignable a cada plato alimenticio costado corresponde a \$ 0,09.

Tabla 55: Costo de Mejoras y Adecuaciones - Combo La Tablita Gaucha

CONCEPTO	ANUAL (\$)	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	ÁREA DE PRODUCCIÓN m <sup>2</sup>	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	NIVEL DE PRODUCCIÓN	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Mejoras y Adecuaciones</b>	\$ 5.284,00	m <sup>2</sup>	340	\$ 3.278,39	\$ 273,20	12,12%	\$ 33,11	384	<b>\$0,09</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**k. Uniformes**

El costo correspondiente de uniformes se obtuvo considerando como parámetro de asignación el número de trabajadores que participan en el área de producción y en el área de servicios, el porcentaje de participación del producto costeadado sobre los ingresos obtenidos por la venta de platos alimenticios y el nivel promedio de producción mensual, según la información estadística histórica de ventas de la empresa.

El costo de uniformes asignable a cada “Combo La Tablita Gaucha”, de acuerdo con los parámetros establecidos, corresponde a \$ 0,01.

Tabla 56: Costo Uniformes - Combo La Tablita Gaucha

CONCEPTO	ANUAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	N° TRABAJADORES TOTALES	% RECARGO A PLATOS ALIMENTICIOS		COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	N.P.P.M.	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
				90%	100%						
			N° TRABAJADORES VENTAS	N° TRABAJADORES ÁREA DE PRODUCCIÓN							
Uniformes	\$ 550,00	N° Trabajadores con uniforme	14	6	7	\$ 487,14	\$ 40,60	12,12%	\$ 4,92	384	\$ 0,01

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

## **I. Capacitación**

El Costo de Capacitación, al igual que el anterior producto costeadado, es asignado al “Combo La Tablita Gaucha” en relación al número de trabajadores de la empresa que reciben capacitación. Con respecto al personal de ventas se ha considerado el 90% del costo total como asignable a los productos alimenticios, y el 10% sobrante es asignado al costo de los productos alimenticios elaborados en el Bar.

Conforme a la información financiera de la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant, el costo de capacitación asignable a cada “Combo La Tablita Gaucha” corresponde a \$ 0,01.

Tabla 57: Costos de Capacitación - Combo La Tablita Gaucha

CONCEPTO	ANUAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	N° TRABAJADORES TOTALES	% RECARGO A PLATOS ALIMENTICIOS		COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	N.P.P. M.	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
				90%	100%						
			N° TRABAJADORES	N° TRABAJADORES VENTAS	N° TRABAJADORES ÁREA DE PRODUCCIÓN						
Capacitación	\$ 600,00	N° Trabajadores	17	6	7	\$ 437,65	\$ 36,47	12,12%	\$ 4,42	384	\$ 0,01

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**m. Atención al Cliente**

Los costos por atención al cliente para este producto se han asignado según el porcentaje de participación sobre los ingresos que poseen los platos alimenticios, es decir, el 90%. Además, se considera el porcentaje de participación del plato alimenticio costado sobre los ingresos obtenidos por la venta de platos alimenticios y el nivel promedio de producción mensual de este producto, de acuerdo con la información histórica de ventas.

En relación a la información financiera obtenida de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant, el costo de atención al cliente asignable a cada plato de “Combo La Tablita Gaucha” corresponde a \$ 0,01.

Tabla 58: Costos de Atención al Cliente - Combo La Tablita Gaucha

CONCEPTO	ANUAL (\$)	PARAMETRO ASIGNACIÓN	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS PLATOS ALIMENTICIOS	COSTO TOTAL PRODUCTO	N.P.P.M.	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Atención al Cliente</b>	\$ 600,00	% Part. Ingresos Platos Alimenticios	90,00%	\$ 540,00	\$ 45,00	12,12%	\$ 5,45	384	<b>\$ 0,01</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

### **4.3.3 Costeo “Jarra de Sangría”**

La sangría es una bebida alcohólica refrescante típica de España y Portugal, se consume desde, al menos, la primera década del siglo XIX. Esta bebida es el resultado de la tradición española de producir y beber vino. El nombre "sangría" se refiere al color del vino que se tomaba: tradicional vino rojo y robusto con un tinte morado, muy popular en la costa mediterránea y similar al color de la sangre.

En Ecuador, como en todos los países colonizados por españoles, la tradición de beber sangría fue adoptada desde los tiempos coloniales. Como parte de la herencia cultural, hoy en día la sangría es una de las bebidas favoritas para cualquier ocasión.

La Jarra de Sangría es un producto elaborado por el barman, que contiene insumos seleccionados para obtener una bebida especial, con un toque de frutas, perfecta para acompañar a los platos alimenticios que brinda el restaurante. Contiene un litro de sangría elaborada por una receta exclusiva que ha elaborado el restaurante, su sabor peculiar ha sido la causa para que se convierta en una de las bebidas favoritas de los clientes, representando el 7% de participación en los ingresos del restaurante.

#### **❖ Materia Prima Directa**

La materia prima que conforma la “Sangría” son las bebidas alcohólicas, principalmente el Vino Tinto, gaseosa, frutas, endulzante y hielo.

Tabla 59: Costo Materia Prima Directa - Jarra de Sangría

INSUMO	CANTIDAD	P.U.	PRECIO TOTAL	PRODUCCIÓN JARRAS	COSTO ASIGNABLE/JARRA
Vino Tinto Clos	12 litros	\$ 5,41/l.	\$ 64,92	20	\$ 3,25
Ron Bacardi	1 botella	\$ 8,9/botella	\$ 8,90	20	\$ 0,45
Triple sec	1 botella	\$ 5,5/botella	\$ 5,50	20	\$ 0,28
Limón	10	\$ 0,03/u.	\$ 0,30	20	\$ 0,02
Coca Cola	2 litros	\$ 0,8/l.	\$ 1,60	20	\$ 0,08
Miel	1 litro	\$ 5/l.	\$ 5,00	20	\$ 0,25
Frutillas	5 libras	\$ 1/libra	\$ 5,00	20	\$ 0,25
Piña	2	\$ 0,7/u.	\$ 1,40	20	\$ 0,07
Hielo	4 kg	\$ 0,7/kg.	\$ 2,80	20	\$ 0,14
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 95,42</b>		<b>\$ 4,77</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

Conforme a la información obtenida de la empresa, el costo de materia prima directa atribuible a cada "Jarra de Sangría" corresponde a \$ 4,77. El insumo más representativo es el "Vino Tinto", con una participación del 68% con respecto al total del costo de materia prima directa.

**❖ Mano de Obra Directa (MOD)**

El costo de Mano de Obra Directa asignable a la “Jarra de Sangría” está conformado por el sueldo y las provisiones que de acuerdo con la ley deben ser pagadas al empleado. El personal que conforma la mano de obra directa es el barman, cuyo cargo es ayudante de salón, sin embargo la empresa se encargó de especializarlo en la elaboración de los productos del bar. Las remuneraciones del barman se asignarán en un 100% a los productos elaborados en el bar, mientras que el porcentaje de participación del costo del personal de ventas corresponde al 10% como asignable al costo de los productos del bar, puesto que el 90% es distribuido al costo de los platos alimenticios según la participación sobre los ingresos que tiene este grupo de productos.

En relación con la información financiera obtenida de la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant, el costo de mano de obra directa asignable a cada “Jarra de Sangría” corresponde a \$ 2,72; para esta distribución se ha considerado como parámetro la participación que tiene la “Jarra de Sangría” sobre los ingresos obtenidos por la venta de productos del bar y el nivel promedio de producción mensual de este producto.

Tabla 60: Costo de Mano de Obra Directa - Jarra de Sangría

#	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL 12,15%	TOTAL	% ASIGNABLE AL COSTO	TOTAL MOD
1	Wagner Ortiz	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	100%	\$ 5.833,64
2	Santiago Enríquez	Cajero	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	10%	\$ 583,36
3	Aldrin Apolo	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	10%	\$ 583,36
4	Cristian Armas	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	10%	\$ 583,36
5	Manuel Herrera	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	10%	\$ 583,36
6	Fernando Palma	Ayudante de Salón	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	10%	\$ 583,36
7	Francisco Triana	Bodeguero	\$ 3.816,00	\$ 618,00	\$ 318,00	\$ 618,00	\$ 463,64	\$ 5.833,64	10%	\$ 583,36
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 26.712,00</b>	<b>\$ 4.326,00</b>	<b>\$ 2.226,00</b>	<b>\$ 4.326,00</b>	<b>\$ 3.245,51</b>	<b>\$ 40.835,51</b>		<b>\$ 9.333,83</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

Tabla 61: Asignación del Costo de Mano de Obra Directa al Producto - Jarra de Sangría

COSTO ANUAL TOTAL MOD	COSTO MENSUAL MOD	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	% PARTICIPACIÓN INGRESOS BAR	COSTO ASIGNADO POR PRODUCTO	NIVEL PROMEDIO DE PRODUCCIÓN MENSUAL	ASIGNACIÓN DEL COSTO AL PRODUCTO
\$ 9.333,83	\$ 777,82	% PARTICIPACIÓN INGRESOS BAR	70%	\$ 544,47	200	\$ 2,72

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

### ❖ **Costos Indirectos de Fabricación (CIF)**

Los Costos Indirectos de Fabricación también están presentes en la elaboración de la “jarra de sangría” por ello es necesario reconocer cada uno de estos para cargar de la forma más razonable a los productos que se elaboran en el bar, y en este caso particularmente a la “Jarra con Sangría”.

En cuanto a la Materia prima indirecta de la elaboración de sangría, no se han encontrado elementos que se incluyan en este grupo de costo, debido a que por ser medibles y reconocibles fácilmente todos sus componentes fueron integrados en el cálculo del costo de materia prima directa.

#### **I. Mano de Obra Indirecta**

El costo de Mano de Obra Indirecta está conformado por la participación en las actividades de servicio del personal administrativo que conforma la empresa. Por ello es necesario atribuir parte de este rubro al costo de los productos elaborados en el bar.

El parámetro determinado para la asignación de este costo en primer lugar es el porcentaje de participación del personal administrativo en actividades de productivas y de servicios. De este resultado el 90% es asignado a los platos alimenticios y el 10% a los productos elaborados en el bar.

Tabla 62: Costo Mano de Obra Indirecta - Jarra de Sangría

#	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL 12,15%	TOTAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN
1	Ángel Espinosa	Gerente	6.000,00				729,00	<b>6.729,00</b>	% Participación en actividades productiva y de servicios
2	José Luis Betancourt	Contador	3.816,00	618,00	318,00	618,00	463,64	<b>5.833,64</b>	
3	Juanita Procel	Auxiliar Contable	3.816,00	618,00	318,00	618,00	463,64	<b>5.833,64</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>13.632,00</b>	<b>1.236,00</b>	<b>636,00</b>	<b>1.236,00</b>	<b>1.656,29</b>	<b>18.396,29</b>	

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

Tabla 63: Asignación del Costo de Mano de Obra Indirecta - Jarra de Sangría

NOMBRE	% PARTICIPACIÓN EN ACT. PRODUCTIVAS Y DE SERVICIOS	COSTO ANUAL MOI	COSTO MENSUAL	COSTO ASIGNABLE BAR 10%	% PARTICIPACIÓN INGRESOS BAR	COSTO TOTAL ASIGNABLE	NIVEL DE PRODUCCIÓN MENSUAL	COSTO ASIGNADO A CADA PRODUCTO
<b>Ángel Espinosa</b>	10%	\$ 672,90	\$ 56,08	\$ 5,61	70%	\$ 3,93	200	\$ 0,02
<b>José Luis Betancourt</b>	30%	\$ 1.750,09	\$ 145,84	\$ 14,58	70%	\$ 10,21	200	\$ 0,05
<b>Juanita Procel</b>	10%	\$ 583,36	\$ 48,61	\$ 4,86	70%	\$ 3,40	200	\$ 0,02
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.006,36</b>	<b>\$ 250,53</b>	<b>\$ 25,05</b>		<b>\$ 17,54</b>		<b>\$ 0,09</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

Según la información financiera obtenida de la empresa, el costo de mano de obra indirecta asignable a cada jarra de sangría corresponde a \$0,09. Adicionalmente a los parámetros anteriormente mencionados, también se consideró el porcentaje de participación que posee la “Jarra de Sangría” sobre los ingresos obtenidos por el Bar (70%) y el nivel promedio de producción mensual de este producto (200 jarras).

## **II. Otros Costos Indirectos de Fabricación**

En este grupo de Costos Indirectos de Fabricación se encuentran todos aquellos rubros que intervienen de forma indirecta en el proceso de elaboración de la “Jarra de Sangría” pero que son indispensables para llevar a cabo dicha producción y que no se encuentran incluidos en Materia prima indirecta o Mano de Obra Indirecta. Generalmente, estos rubros son menores y participan en valores reducidos para la determinación del costo de producción del producto, sin embargo es necesario valorarlos para no subvaluar el producto costeadado.

**a. Costo Depreciación Equipos de Producción**

El costo correspondiente a la depreciación de los equipos de producción utilizados en el Bar para la producción de los productos de esta área son distribuidos según el porcentaje de participación que posee la “Jarra de Sangría” sobre los ingresos obtenidos por la venta de los productos elaborados en el bar (70%) y, además, se considera el nivel promedio de producción mensual del producto costado (200 jarras), determinado según información histórica de ventas de la empresa.

Conforme a la información financiera obtenida, el costo de depreciación de equipos de producción del bar, asignable a cada “Jarra de sangría” corresponde a \$ 0,33, según los parámetros seleccionados para la distribución de este cif.

Tabla 64: Costo de Depreciación Equipos de Producción - Jarra de Sangría

N°	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	DEP. ACUM.	DEP. ANUAL	DEP. MENSUAL	% PARTICIPACIÓN DE INGRESOS BAR	COSTO DEPRECIACIÓN MENSUAL SANGRÍA	N.P.P.M.	ASIGNACIÓN A LOS PRODUCTOS
1	Batidora	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 40,00	\$ 8,00	\$ 0,67	70%	\$ 0,47	200	\$ 0,002
1	Microondas	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 20,00	\$ 1,67	70%	\$ 1,17	200	\$ 0,006
1	Licuadaora	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 75,00	\$ 15,00	\$ 1,25	70%	\$ 0,88	200	\$ 0,004
1	Exprimidor de jugo	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 2,50	70%	\$ 1,75	200	\$ 0,009
3	Refrigeradora	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 750,00	\$ 150,00	\$ 12,50	70%	\$ 8,75	200	\$ 0,044
1	Congelador de acero inoxidable	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ 600,00	\$ 50,00	70%	\$ 35,00	200	\$ 0,175
1	Cafetera	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 600,00	\$ 120,00	\$ 10,00	70%	\$ 7,00	200	\$ 0,035
	Implementos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 16,67	70%	\$ 11,67	200	\$ 0,058
	<b>TOTAL</b>	<b>\$10.430,00</b>	<b>\$11.430,00</b>	<b>\$ 5.715,00</b>	<b>\$ 1.143,00</b>	<b>\$ 95,25</b>		<b>\$ 66,68</b>		<b>\$ 0,33</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

### b. Depreciación Bar

Este costo indirecto de fabricación es asignado al producto costeadado de acuerdo con el área que pertenece el bar, el porcentaje de participación que posee el producto costeadado sobre los ingresos obtenidos en el Bar y el nivel promedio de producción mensual de dicho producto.

Tabla 65: Costo Depreciación Área de Bar - Jarra de Sangría

ÁREAS	COSTO POR ÁREA	DEP. ANUAL	DEP. MENSUAL	% PART. INGRESOS BAR	COSTO DEP. JARRA SANGRÍA	N.P.P.M.	ASIG. PRODUCTO
<b>Bar</b>	\$4.842,15	\$ 242,11	\$ 20,18	70%	\$ 14,12	200	<b>\$ 0,07</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

El costo de depreciación del área del Bar asignable a cada "Jarra de Sangría", según los parámetros señalados, corresponde a \$ 0,07.

**c. Servicios Básicos**

El costo del consumo de Servicios Básicos del Bar corresponde al 10% del costo total; este resultado es distribuido entre los productos que se elaboran en el bar, de acuerdo con el porcentaje de participación sobre los ingresos obtenidos por la venta de dichos productos y el nivel promedio mensual del producto costeadado.

En concordancia a la información financiera obtenida y los parámetros de asignación seleccionados, el costo por consumo de servicios básicos que corresponde cargar a cada “Jarra de Sangría” es de \$ 0,23.

Tabla 66: Costos Servicios Básicos - Jarra de Sangría

SERVICIOS BÁSICOS	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL	ANUAL		MENSUAL		MENSUAL		% PART. INGRESOS BAR J.S.	COSTO DEPRECIACIÓN JARRA SANGRÍA	N.P.P.M.	COSTO ASIGNABLE AL PRODUCTO
			ATRIBUIBLE AL GASTO 10%	ATRIBUIBLE AL COSTO 90%	ATRIBUIBLE AL GASTO 10%	ATRIBUIBLE AL COSTO 90%	CONSUMO PRODUCCIÓN PLATOS ALIMENTICIOS 90%	CONSUMO BAR 10%				
<b>Agua</b>	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 144,00	\$ 1.296,00	\$ 12,00	\$ 108,00	\$ 97,20	\$ 10,80	70%	\$ 7,56	200	\$ 0,04
<b>Luz</b>	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 600,00	\$ 5.400,00	\$ 50,00	\$ 450,00	\$ 405,00	\$ 45,00	70%	\$ 31,50	200	\$ 0,16
<b>Teléfono</b>	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 120,00	\$ 1.080,00	\$ 10,00	\$ 90,00	\$ 81,00	\$ 9,00	70%	\$ 6,30	200	\$ 0,03
<b>Total</b>	<b>\$ 720,00</b>	<b>\$ 8.640,00</b>	<b>\$ 864,00</b>	<b>\$ 7.776,00</b>	<b>\$ 72,00</b>	<b>\$ 648,00</b>	<b>\$ 583,20</b>	<b>\$ 64,80</b>		<b>\$ 45,36</b>		<b>\$ 0,23</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**d. Seguros**

La distribución del costo correspondiente a los seguros es distribuido tomando como parámetro de asignación los metros cuadrados del área que ocupa el Bar; además se considera como factor de asignación del costo a los productos el porcentaje de participación de la “Jarra de Sangría” sobre los ingresos obtenidos por la venta de los productos del Bar (70%) y el nivel promedio de producción mensual del producto costeadado (200 jarras).

Con respecto a la información financiera de la empresa, el costo de seguros atribuible a cada “jarra de sangría” corresponde a \$ 0,008.

Tabla 67: Costo Seguros - Jarra de Sangría

CONCEPTO	PÓLIZA ANUAL	PÓLIZA MENSUAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	ÁREA DE PRODUCCIÓN BAR M <sup>2</sup>	ATRIBUIBLE AL COSTO	% PART. INGRESOS BAR	COSTO TOTAL ASIGNABLE	NIVEL DE PRODUCCIÓN MENSUAL	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Seguro contra incendio, robo y daños materiales</b>	\$ 1.545	\$ 128,75	m <sup>2</sup>	8	\$ 1,88	70%	\$ 1,32	200	\$ 0,007
<b>Monitoreo y Seguridad Física</b>	\$ 410	\$ 34,17	m <sup>2</sup>	8	\$ 0,50	70%	\$ 0,35	200	\$ 0,002
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.955</b>	<b>\$ 162,92</b>			<b>\$ 2,38</b>		<b>\$ 1,66</b>		<b>\$ 0,008</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

### e. Mantenimiento de Equipos de Producción

El costo de mantenimiento de equipos es distribuido de acuerdo con la relación que existe entre monto total de equipos de producción del bar con respecto al monto total de equipos de producción.

Tabla 68: Costo Mantenimiento Equipos de Producción - Jarra de Sangría

		ANUAL								
CONCEPTO	ANUAL	GASTO 10%	COSTO 90%	COSTO MENSUAL	% PARTICIPACIÓN BAR	COSTO BAR	% PARTICIPACIÓN INGRESOS BAR	COSTO TOTAL ASIG.	N.P.P.M	ASIG
<b>Mant. Equipo</b>	2.237	223,70	2.013	167,78	20%	33,56	70%	23,49	200	<b>\$0,12</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

Según la información obtenida, el costo de mantenimiento de equipos de producción del bar asignable a cada "jarra de sangría" corresponde a \$ 0,12.

### f. Mantenimiento Área: Bar

El costo de mantenimiento del área del bar es distribuido a los productos en relación a los metros cuadrados de esta área, el porcentaje de participación del producto costado sobre los ingresos obtenidos por la venta de los productos del bar y el nivel promedio de producción mensual de dicho producto.

Conforme a la información financiera obtenida de la empresa, el costo de mantenimiento del área de bar distribuable a cada "jarra de sangría" corresponde a \$ 0,01.

Tabla 69: Costo Mantenimiento Área Bar - Jarra de Sangría

CONCEPTO	ANUAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	ÁREA DE PRODUCCIÓN	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PARTICIPACIÓN INGRESOS BAR	COSTO TOTAL ASIGNABLE	N.P.P.M.	ASIGNACIÓN A PRODUCTOS
<b>Mantenimiento Edificios</b>	\$2.237,00	m <sup>2</sup>	8	\$32,66	\$2,72	70%	\$ 1,90	200	<b>\$ 0,01</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**g. Limpieza Mantelería**

El costo de limpieza de mantelería asignable a los productos del bar corresponde al 10% del costo total registrado con el rubro de mantenimiento de mantelería. En cuanto a la distribución individual se realiza mediante el porcentaje de participación de la “jarra de sangría” sobre los ingresos obtenidos de dichos productos (70%) y el nivel promedio de producción mensual (200 jarras).

El costo de mantenimiento de mantelería asignable a cada “jarra de sangría” corresponde a \$ 0,11.

Tabla 70: Costo de Limpieza Mantelería - Jarra de Sangría

CONCEPTO	ANUAL	MENSUAL	COSTO ASIGNABLE BAR (10%)	% PARTICIPACIÓN INGRESOS BAR	COSTO TOTAL ASIGNABLE	NIVEL DE PRODUCCIÓN MENSUAL	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Mantenimiento de Mantelería</b>	\$ 3.614,00	\$ 301,17	\$ 30,12	70%	\$ 21,08	200	<b>\$ 0,11</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**h. Publicidad**

El costo de publicidad es distribuido en relación al porcentaje de participación de todos los productos del Bar sobre los ingresos obtenidos por la empresa. Además, se considera el porcentaje de participación que posee la “Jarra de Sangría” sobre los ingresos obtenidos por la venta de los productos del bar y el nivel promedio de producción mensual, determinado de acuerdo con la información de ventas histórica de la empresa.

Con respecto a la información financiera de la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant, el costo de publicidad asignable a cada “Jarra de Sangría” corresponde a \$ 0,17.

Tabla 71: Costo Publicidad – Jarra de Sangría

CONCEPTO	ANUAL	PARÁMETRO DE ASIGNACIÓN	% PART. INGRESOS BAR	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% Participación J.S. Ingresos Bar	Costo Total Asignable	NIVEL DE PRODUCCIÓN	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Publicidad</b>	\$ 5.668,00	% Participación de Ingresos	10%	\$ 566,80	\$ 47,23	70%	\$ 33,06	200	<b>\$ 0,17</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**i. Suministros de Limpieza**

El costo correspondiente a la utilización de suministros de limpieza es asignado a los productos del Bar según la experiencia que posee la empresa en la utilización de estos productos en cada área, por ello la asignación al área del Bar corresponde al 10% del costo total. Así también, para la asignación individual es necesario establecer como parámetro el porcentaje de participación que posee el productos costeados (jarra de sangría) sobre los ingresos obtenidos de esta área y el nivel promedio de producción mensual de dicho producto.

Conforme a los parámetros citados y la información financiera registrada por la empresa, el costo de suministros de limpieza asignable a cada “jarra de sangría” corresponde a \$ 0,10.

Tabla 72: Costo Suministros de Limpieza - Jarra de Sangría

CONCEPTO	ANUAL	GASTO ANUAL (10%)	COSTO ANUAL (90%)	COSTO MENSUAL	COSTO BAR 10%	% PART. INGRESOS BAR J.S.	COSTO TOTAL PRODUCTO	N.P.P.M. J.S.	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Suministros de Limpieza</b>	\$ 3.720,00	\$ 372,00	\$ 3.348,00	\$ 279,00	\$ 27,90	70%	\$ 19,53	200	\$ 0,10

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**j. Mejoras y Adecuaciones**

El costo perteneciente a Mejoras y Adecuaciones es distribuido considerando los metros cuadrados que representan el área del bar ( $8\text{m}^2$ ), el porcentaje de participación que posee la “jarra de sangría” sobre los ingresos obtenidos por la venta de los productos elaborados en el bar y el nivel promedio de producción mensual de dicho producto.

Respecto a los parámetros seleccionados y la información financiera obtenida de la empresa, el costo por mejoras y adecuaciones asignable a cada “jarra de sangría” corresponde a \$ 0,02.

Tabla 73: Costo de Mejoras y Adecuaciones - Jarra de Sangría

CONCEPTO	ANUAL	PARÁMETRO ASIGNACIÓN	ÁREA DE PRODUCCIÓN m <sup>2</sup>	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS BAR	COSTO TOTAL PRODUCTO	N.P.P.M.	ASIGNACIÓN AL PRODUCTO
<b>Mejoras y Adecuaciones</b>	\$ 5.284,00	m <sup>2</sup>	8	\$ 77,14	\$ 6,43	70%	\$ 4,50	200	<b>\$ 0,02</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

**k. Uniformes**

El costo de uniformes es distribuido a los productos de acuerdo con el número de trabajadores que utilizan uniforme (14); el cargo para los productos del bar de los uniformes del personal de atención al cliente corresponde al 10%, mientras que del trabajador del bar es el 100%. Al mismo tiempo, se considera el porcentaje de participación de la “jarra de sangría” sobre los ingresos que se obtienen por la venta de los productos del bar y el nivel promedio de producción mensual.

Con relación a la información financiera y los parámetros seleccionados, el costo de uniformes asignable a cada “jarra de sangría” corresponde a \$ 0,02.



## **1. Capacitación**

El costo de capacitación es distribuido entre los productos de acuerdo con el número de trabajadores que participan en capacitaciones brindadas por la empresa (17); el costo de capacitación de los empleados del área de atención al cliente es cargado con una tasa del 10% a los productos elaborados en el bar, mientras que el 90% se distribuye al área de producción.

Conforme a la información financiera y los parámetros seleccionados para la asignación de este cif, el costo de capacitación asignable a cada “jarra de sangría” corresponde a \$ 0,02.



**m. Atención al Cliente**

El costo de atención al cliente es asignado según el porcentaje de participación que tienen los productos del bar sobre los ingresos obtenidos por la empresa (10%), el porcentaje de participación que posee la “jarra de sangría” sobre los ingresos obtenidos por la venta de los productos del bar (70%) y el nivel promedio de producción mensual de dicho producto (200 jarras).

Según la información financiera de la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant, el costo de atención al cliente asignado a cada “jarra de sangría” corresponde a \$ 0,02.

Tabla 76: Costo Atención al Cliente - Jarra de Sangría

RUBRO	ANUAL	PARAM. ASIG.	% PART. INGRESOS BAR	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	% PART. INGRESOS BAR	COSTO TOTAL PRODUCTO	N.P.P.M.	ASIG. AL PRODUCTO
<b>Atención al Cliente</b>	\$ 600,00	% Part. Sobre Ingresos Bar	10,00%	\$ 60,00	\$ 5,00	70%	\$ 3,50	200	<b>\$ 0,02</b>

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

### 4.3.4 Hoja de Costos de “Parrillada Mixta Especial para dos personas”

HOJA DE COSTOS			
<b>PRODUCTO: PARRILLADA MIXTA ESPECIAL</b>			
<b>PORCIONES: DOS PERSONAS</b>			
COSTOS			COMPOSICIÓN
<b>MATERIA PRIMA</b>			48%
Pavo	\$	1,85	
Lomo	\$	2,70	
Pollo	\$	1,53	
Chuleta	\$	1,24	
Chorizos	\$	0,55	
Longaniza	\$	0,55	
Papa al horno	\$	0,42	
<b>Total Costo Materia Prima Utilizada</b>		\$ 8,84	
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			23%
Costo Mano de Obra Directa	\$	4,25	
<b>Total Costo Mano de Obra</b>		\$ 4,25	
	<b>Costo Primo</b>	<b>\$ 13,09</b>	<b>71%</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>			29%
<b>Materia Prima Indirecta</b>			5%
Sal	\$	0,06	
Ajo	\$	0,25	
Aceite	\$	0,27	
Orégano	\$	0,07	
Carbón	\$	0,10	
Mayonesa	\$	0,15	
Gas	\$	0,06	
<b>Total MPI</b>		\$ 0,97	
<b>Mano de Obra Indirecta</b>			1%
Costo Mano de Obra Indirecta	\$	0,15	
<b>Total MOI</b>		\$ 0,16	
<b>Otros CIF</b>			23%
Costo Depreciación Equipos de Producción	\$	0,33	
Costo Depreciación del Edificio: Área de producción	\$	0,60	
Costos Servicios Básicos	\$	1,12	
Costos Seguros	\$	0,07	
Costo Mantenimiento Equipos de Producción	\$	0,09	
Costo Mantenimiento Edificios: Área de Producción	\$	0,98	
Costo Limpieza Mantelería	\$	0,19	
Costo Publicidad	\$	0,30	
Costo Suministros de Limpieza	\$	0,18	
Costos Mejoras y Adecuaciones	\$	0,19	
Costos Uniformes	\$	0,03	
Costo Capacitación	\$	0,03	
Costo Atención al Cliente	\$	0,03	
<b>Total Otros CIF</b>		\$ 4,15	
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>		\$ 5,27	
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>100%</b>
		<b>\$ 18,36</b>	<b>100%</b>

- **Análisis**

Considerando la información financiera obtenida de la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant para la elaboración del plato alimenticio “Parrillada Mixta Especial para dos personas”, el costo total de producción de cada plato alimenticio mencionado corresponde a \$ 18,36. Este valor determinado incluye los tres elementos del costo, es decir, materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación en los que se incurre para su preparación. El costo de materia prima directa utilizada corresponde a \$ 8,84 por cada “parrillada mixta especial para dos personas”, representando el 48% con respecto al costo total. Con respecto a la Mano de Obra Directa utilizada en la elaboración de este plato alimenticio corresponde a \$ 4,25, es decir, el 23% del valor perteneciente al costo total. Estos dos elementos conforman el Costo Primo con un valor de \$ 13,09, por lo tanto representa el 71% con respecto al costo total.

Finalmente, los Costos Indirectos de Fabricación constituyen \$ 5,27; es decir, el 29% del costo total de producción de este plato alimenticio. Este último elemento está conformado por la materia prima indirecta con un rubro correspondiente a \$ 0,97; la mano de obra indirecta por un total de \$ 0,16 y otros costos indirectos de fabricación por \$ 4,15.

De este análisis, el elemento del costo más representativo constituye la materia prima directa utilizada (48%) por ello las estrategias dirigidas a la maximización de utilidades de la empresa estarán enfocadas en este rubro principal, puesto que los cambios que se realicen afectarán directa y significativamente en los resultados financieros reflejados en el Balance de Pérdidas y Ganancias del restaurante.

### 4.3.5 Hoja de Costos del Plato Alimenticio “Combo La Tablita Gaucha”

HOJA DE COSTOS			
PRODUCTO: COMBO LA TABLITA GAUCHA		PRODUCCIÓN PROMEDIO MENSUAL (PLATOS): 384	
PORCIONES: UNA PERSONA		% PARTICIPACIÓN DE INGRESOS: 12,12%	
COSTOS		COMPOSICIÓN	
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>			46%
Lomo	\$ 1,35		
Pollo	\$ 0,76		
Chuleta	\$ 0,62		
Chorizo	\$ 0,26		
Papa al Horno	\$ 0,42		
Gaseosa	<u>\$ 0,20</u>		
<b>TOTAL COSTO MATERIA PRIMA UTILIZADA</b>	\$ 3,61		
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			24%
Costo Mano de Obra Directa	<u>\$ 1,90</u>		
<b>TOTAL COSTO MANO DE OBRA</b>	<u>\$ 1,90</u>		
	<b>COSTO PRIMO</b>	<b>\$ 5,52</b>	<b>71%</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>			<b>29%</b>
<b>Materia Prima Indirecta</b>			7%
Sal	\$ 0,02		
Ajo	\$ 0,03		
Aceite	\$ 0,14		
Orégano	\$ 0,14		
Carbón	\$ 0,10		
Mayonesa	\$ 0,08		
Gas	<u>\$ 0,03</u>		
<b>Total MPI</b>	<b>\$ 0,53</b>		
<b>Mano de Obra Indirecta</b>			1%
Costo Mano de Obra Indirecta	<u>\$ 0,11</u>		
<b>Total MOI</b>	<b>\$ 0,11</b>		
<b>Otros CIF</b>			21%
Costo Depreciación Equipos de Producción	\$ 0,15		
Costo Depreciación Salón y Área de Producción	\$ 0,27		
Costos Servicios Básicos	\$ 0,18		
Costos Seguros	\$ 0,03		
Costo Mantenimiento Equipos de Producción	\$ 0,04		
Costo Mantenimiento Salón y Área de Producción	\$ 0,44		
Costo Limpieza Mantelería	\$ 0,09		
Costo Publicidad	\$ 0,13		
Costo Suministros de Limpieza	\$ 0,08		
Costos Bancarios	\$ 0,09		
Costos Mejoras y Adecuaciones	\$ 0,09		
Costos Uniformes	\$ 0,01		
Costo Capacitación	\$ 0,01		
Costo Atención al Cliente	<u>\$ 0,01</u>		
<b>Total OTROS CIF</b>	<b><u>\$ 1,63</u></b>		
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>\$ 2,27</b>		
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 7,79</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- **Análisis**

Con respecto a la información financiera obtenida sobre la elaboración del plato alimenticio “Combo La Tablita Gaucha”, el costo correspondiente a materia prima directa utilizada es de \$ 3,61 y representa el 46% con respecto al costo total de producción. Además, la mano de obra directa utilizada en la preparación de este producto corresponde a un total de \$ 1,90. Estos rubros mencionados conforman el Costo Primo del producto costeadado ascendiendo a un valor de \$ 5,52; correspondiendo al 71% con respecto al costo total de producción.

En cuanto a los CIF, estos ascienden a un valor de \$ 2,27; correspondiendo este valor al 29% en relación al valor obtenido costo total de producción del “Combo La Tablita Gaucha”. Este tercer elemento del costo está conformado por la materia prima indirecta utilizada en la preparación del producto, cuyo valor es de \$ 0,53; además, se incluye la mano de obra indirecta que participa en la elaboración del plato alimenticio y su valor es de \$ 0,11 y, finalmente otros costos indirectos de fabricación que se consideran, cuyo valor asciende a \$ 1,63.

El elemento del costo más significativo en términos financieros corresponde a la materia prima directa (46%), por ello las estrategias que se planteen estarán direccionadas en este rubro con la finalidad de que se maximicen las utilidades de la empresa.

El costo de MOD, de acuerdo con la información presentada, se considera como indiferente por ser un valor que no afecta de forma significativa en el costo de producción total, debido al nivel de producción que se presenta en el restaurante.

Por ello, el incremento de una unidad de mano de obra no presentará cambios representativos en el incremento del costo del producto.

### 4.3.6 Hoja de Costos del Producto “Jarra de Sangría”

HOJA DE COSTOS			
PRODUCTO: JARRA DE SANGRÍA		% PARTICIPACIÓN SOBRE INGRESOS: 7%	
CANTIDAD: 1 LITRO		NIVEL DE PRODUCCIÓN PROMEDIO	
		MENSUAL: 200	
COSTOS			Part.
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>			54%
Vino Tinto Clos	\$ 3,25		
Ron Bacardi	\$ 0,45		
Triple Sec	\$ 0,28		
Limón	\$ 0,02		
Coca Cola	\$ 0,08		
Miel	\$ 0,25		
Frutillas	\$ 0,25		
Piña	\$ 0,07		
Hielo	\$ 0,14		
<b>TOTAL COSTO MATERIA PRIMA DIRECTA</b>		\$ 4,77	
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			31%
Costo Mano de Obra Directa	\$ 2,72		
<b>TOTAL COSTO MANO DE OBRA</b>		\$ 2,72	
<b>COSTO PRIMO</b>		\$ 7,49	84%
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>			16%
<b>Mano de Obra Indirecta</b>			1%
Costo Mano de Obra Indirecta	\$ 0,09		
<b>Total MOI</b>		\$ 0,09	
<b>Otros CIF</b>			15%
Costo Depreciación Equipos de Producción	\$ 0,33		
Costo Deprec. Salón y Área de Producción	\$ 0,07		
Costos Servicios Básicos	\$ 0,23		
Costos Seguros	\$ 0,01		
Costo Mant. Equipos de Producción	\$ 0,12		
Costo Mant. Salón y Área de Producción	\$ 0,01		
Costo Limpieza Mantelería	\$ 0,11		
Costo Publicidad	\$ 0,17		
Costo Suministros de Limpieza	\$ 0,10		
Costos Bancarios	\$ 0,11		
Costos Mejoras y Adecuaciones	\$ 0,02		
Costos Uniformes	\$ 0,02		
Costo Capacitación	\$ 0,02		
Costo Atención al Cliente	\$ 0,02		
<b>Total OTROS CIF</b>		\$ 1,32	
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>		\$ 1,41	
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN JARRA DE SANGRÍA</b>		\$ 8,90	100%

- **Análisis**

Con respecto a la información financiera analizada, el costo de producción de una “Jarra de Sangría” asciende al valor de \$ 8,90. El principal elemento del costo según el valor con el que participa, es la materia prima directa con un total de \$ 4,77; es decir, el 54% con respecto al valor del costo de producción del producto. Por esta razón, las estrategias financieras que se diseñen para maximizar utilidades de la empresa estarán dirigidas a este elemento del costo, puesto que los cambios permitirán obtener mejores resultados reflejados en el Balance de Pérdidas y Ganancias.

Con respecto a la Mano de Obra Directa utilizada en la preparación de este producto, asciende a un valor de \$ 2,72; es decir, el 31% con respecto al costo de producción total. Este último valor conjuntamente con el obtenido de materia prima utilizada constituyen el Costo Prima, cuyo valor corresponde a \$ 7,49 y representa el 84% con relación al costo de producción total.

Los Costos Indirectos de Fabricación que participan en la elaboración de la “Jarra de Sangría” ascienden a un valor de \$ 1,41; es decir, representan el 15% del costo total de de producción. Este elemento del costo está conforma por la mano de obra indirecta que participa en el proceso por un valor de \$ 0,09 y, otros costos indirectos de fabricación, cuyo valor asciende a \$ 1,32.

#### 4.4 Análisis Costo Vs Beneficio

Este análisis es el resultado final de comparar los costos determinados en unidades monetarias de los productos contra los beneficios obtenidos, de acuerdo con el precio de venta determinado, con la finalidad de conocer si el precio establecido es adecuado para cubrir los costos y gastos del giro del negocio, y además obtener una rentabilidad para el propietario, accionista, socio de la empresa.

##### 4.4.1 Costo vs Beneficio de “Parrillada Mixta Especial para dos personas”

El costo de producción de este plato alimenticio es de \$ 18,36; rubro en el que se considera la materia prima directa utilizada, el costo de mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

El precio de venta de este producto antes de impuesto (IVA 12%) y servicio (10%) es de \$ 27,90; por lo tanto la utilidad bruta que obtiene la empresa por la venta de cada parrillada mixta especial para dos personas es de \$ 9,54. Es decir que la empresa por la venta de este producto obtiene como utilidad bruta el 34% del precio de venta, mientras que el 66% restante corresponde al costo de producción del plato alimenticio.

Tabla 77: Análisis Costo vs Beneficio - Parrillada Mixta Especial para dos personas

Parrillada Mixta Especial para dos personas	Composición	
Precio de Venta Unitario	\$ 27,90	100%
Costo de Producción Unitario	\$ 18,36	66%
Utilidad Bruta	\$ 9,87	34%

Fuente: Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant

#### 4.4.2 Costo vs Beneficio “Combo La Tablita Gaucha”

Conforme a la información financiera, el costo de producción del plato alimenticio “Combo La Tablita Gaucha” corresponde a \$ 7,79; mientras que el precio de venta antes de impuesto al valor agregado (IVA 12%) y el servicio (10%) corresponde a \$ 12,50. Por tanto, la Utilidad Bruta obtenida por la venta de cada plato alimenticio “Combo La Tablita Gaucha” es de \$ 4,71. Es decir, el costo de producción de cada plato alimenticio “Combo La Tablita Gaucha” es del 62% (\$ 7,79) con respecto al precio de venta unitario, consecuentemente la utilidad bruta unitaria corresponde al 38% sobre el precio de venta unitario del producto.

Tabla 78: Análisis Costo vs Beneficio - Combo La Tablita Gaucha

Combo La Tablita Gaucha		Composición
<b>Precio de Venta Unitario</b>	\$ 12,50	100%
<b>Costo de Producción Unitario</b>	\$ 7,79	62%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 4,71</b>	38%

Fuente: Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant

#### 4.4.3 Costo vs Beneficio “Jarra de Sangría”

El precio de venta de la “jarra de sangría” antes de impuesto y servicio corresponde a \$15,90. Según la información financiera obtenida del costeo de este producto, el costo de producción es de \$ 8,90, por tanto la utilidad bruta unitaria obtenida por la empresa por la venta de este producto corresponde a \$ 7,00. Es decir, la utilidad bruta unitaria obtenida representa el 44% con respecto al precio de venta unitario, por lo tanto el costo de producción unitario

constituye el 56% en relación el precio de venta unitario del producto mencionado.

Tabla 79: Análisis Costo vs Beneficio - Jarra de Sangría

Jarra de Sangría		Composición
<b>Precio de Venta Unitario</b>	\$ 15,90	100%
<b>Costo de Producción Unitario</b>	\$ 8,90	56%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 7,00</b>	44%

Fuente: Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant

#### **4.5 Análisis Comparativo de los precios de los platos alimenticios de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant con la competencia**

Existen varios métodos reconocidos para la fijación de precios de los productos o servicios en la empresa, uno de ellos consiste en el establecimiento del precio basado en la competencia, es decir, fijar el precio del servicio o del producto con la condición que guarde una determinada relación con los precios de los competidores. Estos precios en función de la posición en el mercado se fijarán por encima, igual o por debajo de la competencia. Es por ello necesario analizar los precios de los principales competidores del mercado en este sector con respecto a los precios de la empresa en estudio. A continuación, se compararán y analizarán los precios de los platos principales y similares de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant y sus dos principales competidores del mercado de la ciudad de Quito.

- Análisis Platos de Entrada

En la tabla y gráfico representados a continuación se compara los precios de los platos alimenticios de entrada de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant y sus dos principales competidores, siendo estas las Empresas “Shorton Grill” y “Columbus”. Dentro de los productos analizados se han considerado las siguientes entradas: aguacate con camarones, coctel de camarones, sopa de carne y crema de champiñones; dichos productos fueron elegidos por ser comunes entre los tres restaurantes analizados y además, por ser los más demandados.

Tabla 80: Análisis Comparativo de Precios de los Platos Alimenticios de Entradas en la Empresa "Rincón del Gaucho" y sus principales competidores

ENTRADA \$	NOMBRE DEL PLATO ALIMENTICIO	RESTAURANTE		
		RINCÓN DEL GAUCHO	COLUMBUS	SHORTON GRILL
	Aguacate con camarones	\$ 5,90	\$ 4,92	\$ 7,61
	Coctel de Camarones	\$ 5,90	\$ 6,91	\$ 8,77
	Sopa de carne	\$ 2,90	\$ 2,70	\$ 5,48
	Crema de Champiñones	\$ 2,90	\$ 2,70	\$ 4,34

Fuente: “Cartas de los Platos Alimenticios de los Restaurantes”

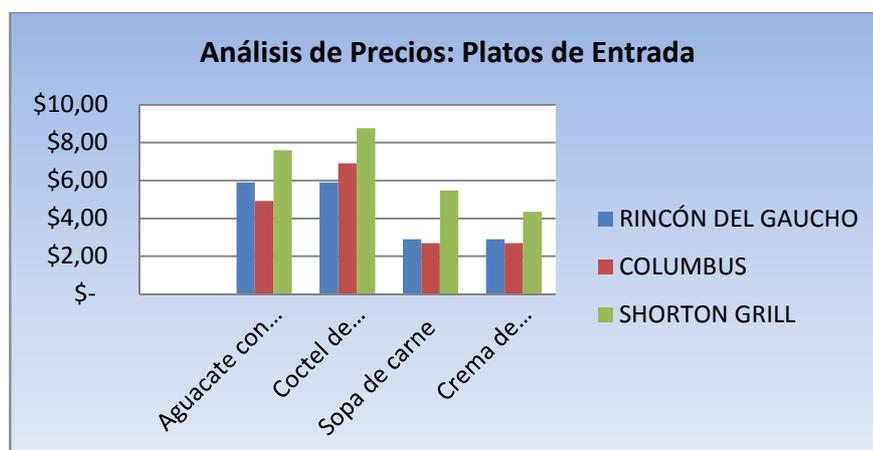


Gráfico 34: Análisis Comparativo de los precios de los Platos de Entrada de la Empresa y sus principales competidores

Con respecto a la información obtenida de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant y sus principales competidores en cuanto a precios de sus platos alimenticios de entrada o aperitivos, antes de impuestos y servicio (22%), se ha determinado que la Empresa que posee los precios más elevados corresponde al restaurante “Shorton Grill”. En relación a la competencia mencionada, la empresa “Rincón del Gaucho” se encuentra situada en segundo lugar en cuanto a precios de dichos productos y, finalmente se ubica el Restaurante “Columbus”.

- Análisis de Platos Alimenticios Especializados en Mariscos

La siguiente tabla y gráfico detallan los precios de los platos alimenticios especializados en mariscos de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant y sus dos principales competidores. Dentro de los productos analizados se han considerado los siguientes productos: ceviche de camarones, camarones apanados o a la plancha, corvina en salsa de mariscos, corvina a la plancha, camarones al ajillo y langostinos a la plancha; en la presente comparación los productos mencionados son comunes entre las empresas “Shorton Grill” y “Rincón del Gaucho” debido a que la Empresa “El Columbus” no ofrece entre sus productos este tipo de platos alimenticios.

Tabla 81: Análisis Comparativo de Precios de los Platos Alimenticios Especializados en Mariscos de la Empresa "Rincón del Gaucho" y sus principales competidores

	NOMBRE DEL PLATO ALIMENTICIO	RESTAURANTE		
		RINCÓN DEL GAUCHO	COLUMBUS	SHORTON GRILL
MARISCOS	Ceviche de camarones	\$ 11,90	\$ 6,91	\$ 8,77
	Camarones Apanados o a la Plancha	\$ 13,50		\$ 12,90
	Corvina en salsa de mariscos	\$ 15,50		\$ 17,96
	Corvina a la plancha	\$ 12,90		\$ 12,95
	Camarones al ajillo	\$ 13,50		\$ 12,95
	Langostinos a la plancha	\$ 18,90		\$ 20,99

Fuente: "Cartas de los Platos Alimenticios de los Restaurantes"

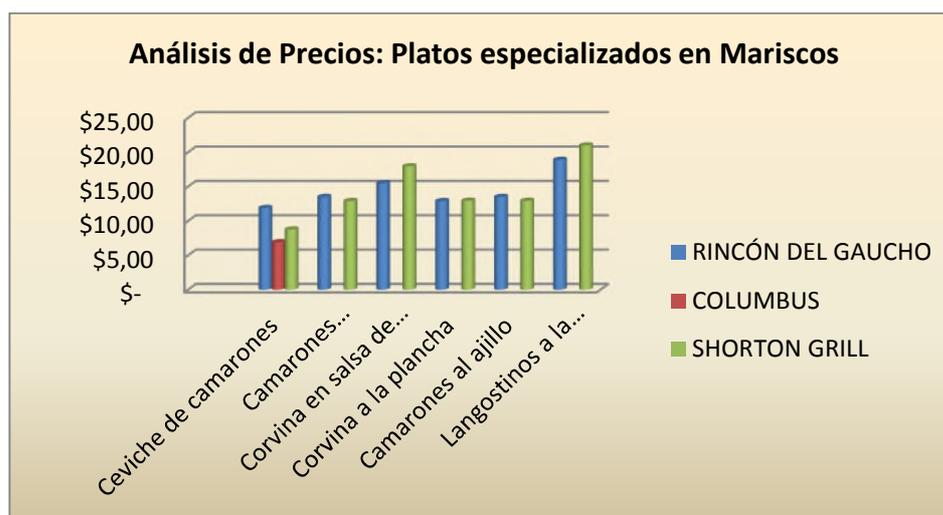


Gráfico 35: Análisis Comparativo de precios de los Platos Alimenticios Especializados en Mariscos de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante y sus principales competidores

De acuerdo con la información comparada, se ha determinado que los precios de los productos mencionados son relativamente equivalentes, sin embargo la porción que contiene los platos de esta categoría en la Empresa "Rincón del Gaucho" es

aproximadamente 20% superior al contenido de estos productos en el Restaurante “Shorton Grill”.

- Análisis Parrilladas

A continuación se especifican los precios de las parrilladas de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant y sus principales competidores. Entre los productos comparados se consideran los siguientes: parrillada mixta especial para una y dos personas, parrillada tradicional para una y dos persona; y parrillada de mariscos para una y dos personas.

Tabla 82: Análisis Comparativo de los Precios de las Parrilladas de la Empresa "Rincón del Gaucho" y sus principales competidores

	NOMBRE DEL PLATO ALIMENTICIO	RESTAURANTE		
		RINCÓN DEL GAUCHO	COLUMBUS	SHORTON GRILL
PARRILLADAS	Parrillada Mixta Especial/2 personas	\$ 27,90	\$ 32,84	\$ 25,78
	Parrillada Mixta Especial/1 persona	\$ 14,90	\$ 17,39	\$ 16,95
	Parrillada Tradicional/2 personas	\$ 25,90	\$ 24,02	\$ 24,68
	Parrillada Tradicional/1 persona	\$ 13,90	\$ 13,49	\$ 15,79
	Parrillada de Mariscos/1 persona	\$ 17,90		\$ 24,95

Fuente: “Cartas de los Platos Alimenticios de los Restaurantes”

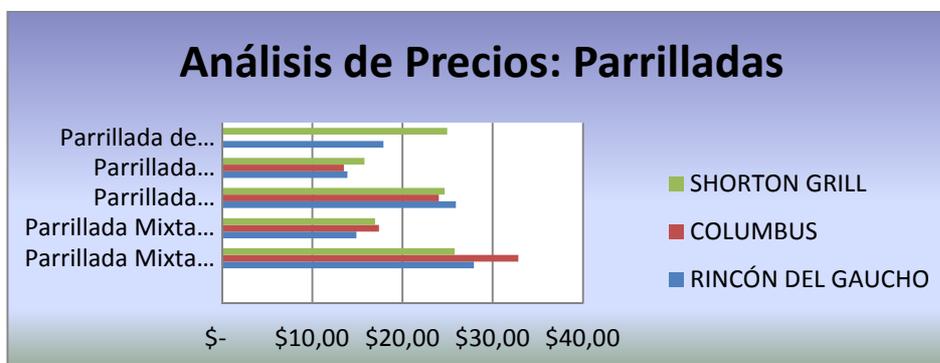


Gráfico 36: Análisis Comparativo de Precios de Parrilladas de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante y sus principales competidores

Considerando la información obtenida, se ha determinado que el precio de la parrillada de mariscos y la parrillada tradicional para una persona es superior en el Restaurante “Shorton Grill”, mientras que el precio de la parrillada mixta para una y dos personas es más elevado en el Restaurante “Columbus” y, finalmente el Restaurante “Rincón del Gaucho” que posee la parrillada tradicional para dos personas cuyo precio es superior en comparación con el contenido de la competencia.

- Análisis Especialidades en Carnes

La siguiente tabla contiene los precios de los platos alimenticios especializados en carnes que ofrece la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant y sus dos principales competidores. Entre los principales productos se han considerado los siguientes: bife de chorizo, filet migñón, pollo con champiñones, pollo a la hawaiana y el bife de cuadril.

Tabla 83: Análisis Comparativo de Precios de los Platos Alimenticios especializados en Carnes de la Empresa "Rincón del Gaucho" y sus principales competidores

	NOMBRE DEL PLATO ALIMENTICIO	RESTAURANTE		
		RINCÓN DEL GAUCHO	COLUMBUS	SHORTON GRILL
ESPECIALIDADES EN CARNES	Bife de Chorizo	\$ 15,90	\$ 15,18	\$ 15,96
	Filet Migñón	\$ 16,90	\$ 14,89	\$ 18,82
	Pollo con Champiñones	\$ 14,90	\$ 11,69	\$ 12,98
	Pollo a la Hawaiana	\$ 16,90	\$ 11,61	\$ 13,45
	Bife de Cuadril	\$ 15,90	\$ 15,18	\$ 15,98

Fuente: “Cartas de los Platos Alimenticios de los Restaurantes”

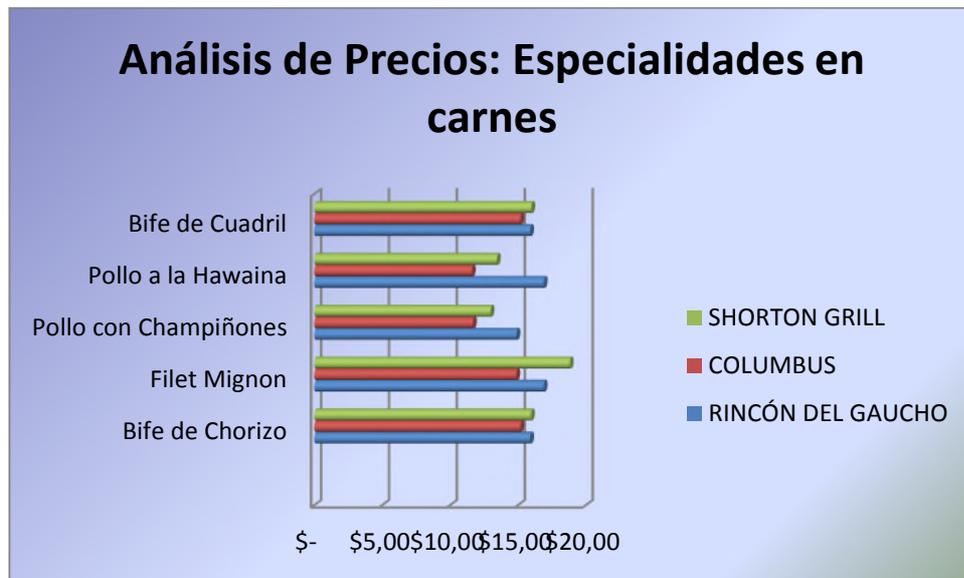


Gráfico 37: Análisis Comparativo de precios de los Platos alimenticios especializados en carnes de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante y sus principales competidores

De acuerdo con la información analizada, el Restaurante "Shorton Grill" ofrece los productos con los precios más elevados, a excepción del "pollo a la hawaiana" y el "pollo con champiñones", cuyos precios son más altos en el "Rincón del Gaucho" Restaurant, empresa que se ubica por sus precios en segundo lugar, seguido del restaurante "Columbus".

- Análisis Porciones

En la tabla siguiente se detallan los precios de las porciones que ofrecen los tres restaurantes comparados. Entre las principales porciones que se consideran son las siguientes: hígado, riñón, corazón, chinchulines, chorizos y morcilla.

Tabla 84: Análisis Comparativo de Precios de las Porciones de la Empresa "Rincón del Gaucho" y sus principales competidores

	NOMBRE DEL PLATO ALIMENTICIO	RESTAURANTE		
		RINCÓN DEL GAUCHO	COLUMBUS	SHORTON GRILL
PORCIONES	Hígado	\$ 5,50	\$ 5,03	\$ 6,20
	Riñón	\$ 5,50	\$ 5,03	\$ 6,35
	Corazón	\$ 5,50	\$ 5,03	\$ 6,35
	Chinchulines	\$ 5,90	\$ 5,03	\$ 6,98
	Chorizo	\$ 5,50	\$ 5,03	\$ 5,10
	Morcilla	\$ 5,50	\$ 5,03	\$ 5,10

Fuente: "Cartas de los Platos Alimenticios de los Restaurantes"

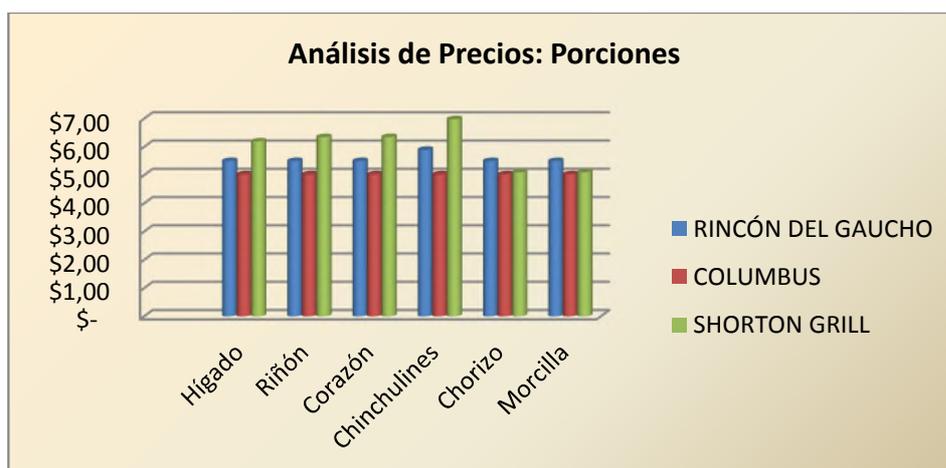


Gráfico 38: Análisis Comparativo de Precios de Porciones de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante y sus principales competidores

Según la información analizada, los productos comparados son más costosos en el Restaurante "Shorton Grill" a excepción de las porciones de chorizo y de morcilla que poseen un precio más alto en el restaurante "Rincón del Gaucho", empresa que se sitúa en segundo lugar en cuanto a precio de los platos alimenticios comparados y, finalmente el restaurante "Columbus".

## **CAPÍTULO V**

### **ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA “RINCÓN DEL GAUCHO” RESTAURANT, COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN**

La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant a lo largo de su trayectoria se ha mantenido en el mercado, adquiriendo reconocimiento en el sector gastronómico de la ciudad de Quito por su calidad y servicio. Sin embargo, en aspectos internos financieros, sus utilidades han disminuido por diversas razones que la empresa ha experimentado, por ello es necesario plantear estrategias financieras basadas en el conocimiento de los costos realizados a los principales productos que generan mayores ingresos al restaurante con el propósito de maximizar utilidades y experimentar nuevos cambios que permitan el crecimiento de la empresa en un mercado cambiante y competitivo del país.

#### **5.1 Estrategias Financieras**

La determinación de las estrategias financieras para esta empresa, consisten en decisiones basadas en la información procesada y obtenida del estudio de los costos de producción de las principales líneas de negocio del restaurante generadoras de ingresos.

Las estrategias que se han establecido dirigidas a maximizar las utilidades de la empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant son las siguientes:

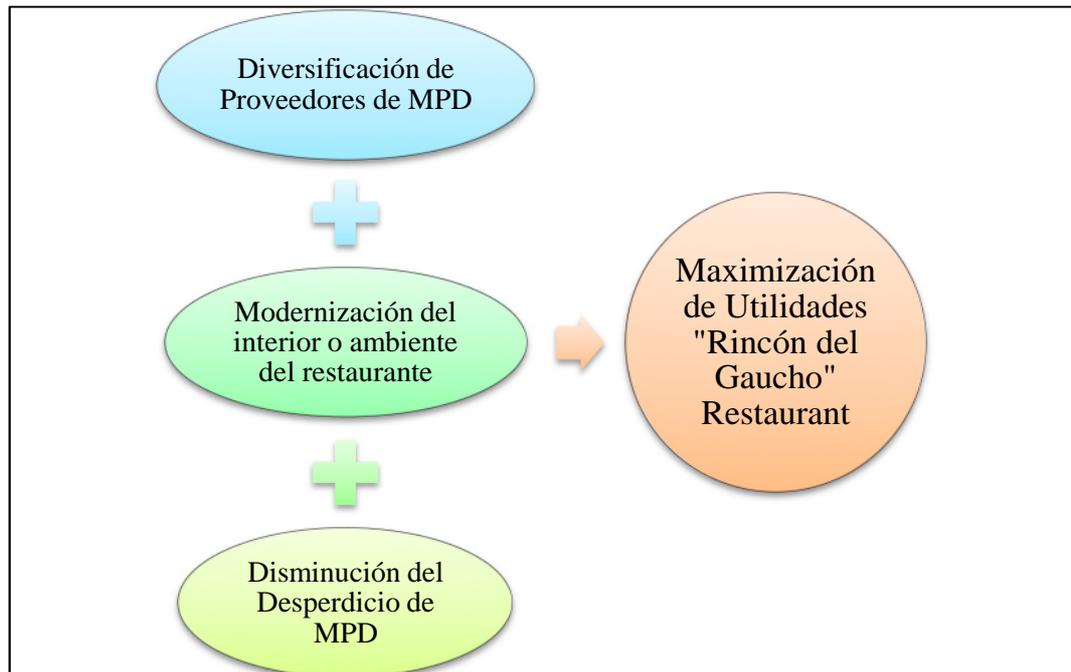


Gráfico 39: Estrategias Financieras para Maximizar las Utilidades de la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante

### 5.1.1 Diversificación de Proveedores de Materia Prima Directa: Carne

Actualmente la Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurant posee solo un proveedor de materia prima directa, es decir, de carne. Este proveedor es una persona natural, obligada a llevar contabilidad, quien ha mantenido una relación comercial durante 18 años con la Empresa, sin embargo, se trata de un comerciante intermediario de este producto, pues su actividad no es la cría de ganado directa para su venta; por ello, el precio de este producto para el restaurante es más alto en comparación a comprar directamente a un proveedor de cría de ganado. Por esta razón, y al ser la carne el principal componente de la materia prima directa, a través del cual por su incidencia se puede controlar el costo de producción es necesario diversificar los proveedores de carne para el restaurante, contactando de preferencia a

proveedores que eliminen los intermediarios para la distribución, disminuyendo así el costo de la carne para la empresa y evitando altas variaciones del precio por las leyes del mercado. Esta estrategia influirá en los costos de producción de los platos alimenticios, puesto que disminuye en aproximadamente el 15% el costo de la carne, afectando positivamente en las utilidades de la empresa.

Para aplicar esta estrategia financiera es necesario buscar nuevos proveedores directos de carne vacuna proveniente del oriente del país cuyos canales de distribución eliminen los intermediarios comerciales y trasladen el producto de forma directa hasta la empresa, manteniendo la calidad y la cantidad del producto a menor precio.

### **5.1.2 Modernización del interior o ambiente del restaurante**

Uno de los secretos del éxito de una empresa es la modernización del ambiente que brinda al cliente para ofrecer el producto y/o servicio y, en un mercado tan cambiante y con presencia de una gran variedad de competidores, es necesario reinventar, innovar y remodelar.

De acuerdo con la situación actual del restaurante, el tipo de ambiente se ha mantenido por más de cinco años, y aunque se han realizado modificaciones poco significativas basadas únicamente en el mantenimiento del edificio (pintura) y creaciones decorativas basadas en el dibujo de paisajes propios de la cultura gaucha, los cambios no han sido totalmente innovadores dirigidos para alcanzar un incremento de los ingresos obtenidos.

Es por esta razón que la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant debe modernizar su ambiente o interior del restaurante, puesto que tanto los platos alimenticios como el área deben adaptarse a las nuevas tendencias y gustos del consumidor consiguiendo atraer a nuevas generaciones que poseen preferencias por lo innovador. Esta estrategia influiría en la atracción de nuevos clientes quienes no sólo reconozcan la calidad de los productos que ofrece la empresa sino también el ambiente en que se brindan sus platos alimenticios.

Esta estrategia permitirá el crecimiento de la demanda y por tanto de ingresos para la empresa, reflejándose finalmente en mayores utilidades para su propietario. Se dirigirá a captar nuevos clientes comprendidos en un segmento de edad de entre 25 y 30 años de la ciudad de Quito. Según la información obtenido del Censo de Población y Vivienda del años 2010, en el Cantón Quito existen 250.505 personas entre la edad de 25 y 30 años, la estrategia planteada estará dirigida a captar el 1% de la población, teniendo en cuenta un escenario poco optimista ante el reconocimiento de la empresa en la ciudad.

Tabla 85: Población del Cantón Quito Año 2010

Edad	Mujeres	Hombres	Total
<b>25 años</b>	21.108	21.813	42.921
<b>26 años</b>	20.276	21.332	41.608
<b>27 años</b>	20.473	21.821	42.294
<b>28 años</b>	20.572	21.441	42.013
<b>29 años</b>	19.876	20.952	40.828
<b>30 años</b>	19.877	20.964	40.841
<b>TOTAL</b>	<b>122.182</b>	<b>128.323</b>	<b>250.505</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En definitiva el segmento de clientes a ser captado correspondería a 2.505 personas, cuyo promedio de consumo según las estadísticas de la empresa corresponde a \$20,00; por tanto los nuevos ingresos para la empresa serían de \$ 50.100 anuales.

Esta estrategia requiere incurrir en varias actividades de modernización en el establecimiento de la empresa, entre las que se ha considerado las siguientes:

Tabla 86: Presupuesto Modernización del Establecimiento

Concepto	Presupuesto \$	Depreciación Anual
Iluminación	2.000,00	400,00
Baños	3.000,00	600,00
Mantelería y Servilletas	1.000,00	1.000,00
Equipos de audio y video	5.000,00	1.666,67
Decoraciones	1.500,00	150,00
<b>Total</b>	<b>\$ 12.500,00</b>	<b>3.816,67</b>

Tabla 87: Presupuesto Innovación en Forma de Vender

Concepto	Presupuesto \$	Depreciación Anual
Uniformes	1.000,00	1.000,00
Vajilla	8.000,00	800,00
Cubertería	1.000,00	100,00
Capacitación	2.000,00	2.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 12.000,00</b>	<b>3.900,00</b>

La inversión a realizarse en la modernización del establecimiento así como la innovación en la forma de vender está valorada por \$ 24.500 dólares. En cuanto a la Modernización del establecimiento se ha considerado la actualización de los baños, se invertiría en la colocación de modernos lavabos que grifos con sensor que además de permitir un ahorro del 70% el consumo, ayuda a prevenir la infección

cruzada producida por tocar la manecilla; otro concepto importante es la iluminación, ésta deberá ser tenue y cálida, tendiendo a oscurecer el ambiente pues esta característica permite potenciar el sentido del gusto y del olfato. Con respecto a la innovación en la forma de vender, se implementarían uniformes al personal de ventas, según los trajes típicos de los vaqueros propios de las pampas argentinas, conocidos como gauchos; además se desarrollarían capacitaciones para el personal que permitan conocer nuevas formas de vender y atender al cliente.

Según el análisis costo-beneficio de la presente estrategia se obtiene lo siguiente:

Tabla 88: Análisis Costo vs Beneficio de Modernizar el establecimiento

Concepto	Total (\$)
<b>Inversión</b>	24.500,00
<b>Ingresos</b>	50.100,00
<b>Beneficio</b>	<b>\$ 25.600,00</b>

El beneficio obtenido con la aplicación de la estrategia de modernización del establecimiento y la innovación en la forma de vender, corresponde a \$ 25.600 dólares.

### 5.1.3 Disminución del desperdicio de materia prima directa

La base del concepto de desperdicio es la generación de costo sin agregar valor al producto. El porcentaje promedio de desperdicio de materia prima, es decir de carne, en la Empresa “Rincón del Gaucho”, según la información obtenida en el último año, corresponde al 50%. El establecimiento de esta estrategia pretende disminuir un porcentaje de

desperdicio que se pueda evitar, según las causas de diferente naturaleza que existen en la empresa como resultado de las actividades en el proceso de producción. En referencia a lo mencionado, las causas evitables o que se pueden disminuir son las siguientes:

- **Pérdida de peso por goteo y refrigeración.**\_ Teniendo en cuenta varios estudios realizados, la pérdida de peso por goteo generalmente se ubica entre 1% y 3%, una vez realizado el despiece. En la Empresa esta pérdida incrementa debido a desangrado que se produce antes de ubicar las materia prima en la cámara de refrigeración; dicha pérdida puede ser disminuida procesando la carne de forma inmediata después de la recepción y colocándola en la refrigeración adecuada, sin esperar varios días para su limpieza.

- **Estrategia para disminuir la pérdida de peso por goteo y refrigeración**

Esta situación puede disminuirse a través del correcto tratamiento de la materia prima una vez llega a la empresa. Es necesario iniciar el procesamiento de la carne para los diferentes platos alimenticios e inmediatamente colocarlo a la refrigeración. El agua en el músculo comienza a congelarse a -1°C aproximadamente; a -5°C alrededor del 80% del agua está congelada y a -30°C esta cifra aumenta hasta un 90% (Love, 1966). Según lo investigado es necesario disminuir la temperatura de congelación con la finalidad de que el agua sea reabsorbida por las células musculares. Con esta estrategia se

alcanzarán porcentajes promedios normales de pérdida de peso por estas causas, que van desde el 1% al 6%.

- **Falta de capacitación a los empleados.** \_ La capacitación al personal de producción de los platos alimenticios permite la correcta elaboración de los productos y, además, la adecuada utilización de los recursos, evitando desperdicios tanto por equivocaciones en la elaboración como en el uso de materia prima. Esta causa, por tanto, puede ser eliminada mediante un plan de capacitación al personal de producción, especialmente de parrilla.

- **Estrategia: Plan de capacitación para el personal de producción**

Es imprescindible realizar un plan de capacitación para el personal de producción. Según el Balance de Resultados, actualmente la empresa destina únicamente el 1% para capacitación de todo el personal. Por esta razón, y según las pérdidas por equivocaciones del personal y falta de conocimientos, es necesario que se realicen capacitaciones de forma trimestral con la finalidad de proveer las técnicas necesarias para el correcto procesamiento de la carne y, además, controlar la consolidación de conocimientos en el personal. Este plan estará dirigido especialmente para el bodeguero quien deberá conocer las características que cumple la materia prima en cuanto a calidad organoléptica o sensorial, que puede definirse como las características percibidas por los sentidos en

el momento de la compra o del consumo, que influyen en la satisfacción sensorial (Sañudo,1992). Las características organolépticas que van a influir en la palatabilidad de la carne son, fundamentalmente, la textura, la jugosidad, el aroma, el sabor y el color. Para llevar a cabo este Plan de Capacitación Semestral en el departamento de producción la empresa destinará el 2% de sus Ingresos, correspondiendo a la cifra de \$ 10.560 dólares anualmente.

- **Otras causas de distinta naturaleza.**\_ Dentro de esto se considera el robo, vandalismo o deterioro de la materia prima, causas que pueden ser eliminadas mediante una correcta supervisión y control del manejo de la materia prima directa. Además se implementará un sistema integrado de cámaras valorado en \$ 1.600 dólares, el que permitirá controlar y vigilar la entrada y salida de la bodega de la empresa.

- **Implementar Técnicas de Control y Supervisión**

En esta estrategia se ha considerado implementar en la empresa técnicas de control y manejo de la materia prima mediante la utilización de tarjetas kardex, que consiste en el control de gramaje de la materia prima realizado de forma permanente. Dicha actividad será realizada por el Administrador de la empresa, quién deberá presentar mensualmente un informe de las diferencias encontradas en la materia prima.

En referencia a lo analizado, el desperdicio de materia prima directa, es decir de la carne, puede ser disminuido en un porcentaje correspondiente a lo siguiente:

Tabla 89: Causas del Desperdicio de Materia Prima

Causas	Porcentaje de desperdicio actual	Porcentaje de desperdicio aplicando estrategias
<b>Pérdida de peso por goteo</b>	14%	2%
<b>Pérdida de peso por refrigeración</b>	6%	4%
<b>Falta de Capacitación Empleados</b>	8%	2% (Margen de error)
<b>Limpieza de la carne</b>	20%	13%
<b>Otros</b>	2%	0%
<b>Total</b>	<b>50%</b>	<b>21%</b>

Como consecuencia de las estrategias aplicadas para reducir el desperdicio de materia prima se ha obtenido un desperdicio real de 21%, según diversas causas que no se pueden evitar mediante prácticas adecuadas para disminuir el desperdicio y que por tanto, son propias de la naturaleza de la materia prima directa que se utiliza (carne). Según datos de la empresa, el 80% del total de costos de producción está constituido por la compra de carne, por tanto de éste valor se disminuirá el desperdicio.

Sin embargo en cuanto a la limpieza o procesamiento de la carne correspondiente al 13%, existe una parte de ésta cuyo porcentaje es de 8% que puede ser reutilizable en la elaboración de chorizo, es decir, únicamente el 5% sería producto considerado totalmente como desecho. Por esta razón, es necesario

costear la producción de chorizo y analizar el costo-beneficio entre la producción propia y la compra de este producto al proveedor actual.

## 5.2 Costeo Subproducto

Generalmente, un subproducto es el resultado de la limpieza de productos principales o del procesamiento de la materia prima antes de su utilización en la elaboración de los productos principales.

- Materia Prima Directa

Tabla 90: Costo Materia Prima Directa - Producción Chorizo

Concepto	Cantidad		P.U.	P.T.	P/Chorizo
<b>Carne Chorizo Molida</b>	80	Lb.	0	0	0,000
<b>Carne Chanco Molida</b>	30	Lb.	3,41	102,27	0,038
<b>Funda de Sal</b>	1		0,95	0,95	0,000
<b>Comino</b>	1/2	Lb.	2,00	1,00	0,000
<b>Fosfato</b>	1/2	Lb.	0,91	0,91	0,000
<b>Almidón de yuca</b>	10	Lb.	1,82	18,18	0,007
<b>Vino Blanco</b>	1/2	L.	2,00	2,00	0,001
<b>Hielo</b>	1 1/2	Fundas	50,00	0,75	0,000
<b>Tripa para chorizo</b>	270	M	0,30	81,00	0,03
<b>TOTAL</b>				<b>126,06</b>	<b>0,08</b>

- Mano de Obra Directa

Tabla 91: Costo de Mano de Obra Directa - Producción Chorizo

Personal	N°	N° horas	Total Horas	Costo por Hora	Total Costo	Producción	Costo Asignado
<b>Trabajadores</b>	2	8	16	1,42	22,72	2700 chorizos	0,01

- Costos Indirectos de Fabricación

- ✓ Depreciación Maquinaria

Tabla 92: Costo Depreciación Maquinaria - Producción Chorizo

Maquinaria	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Asignación al producto
Moledora de Carne	4000	400	33,33	0,006
Batidora de Carne	1300	130	10,83	0,002
Embutidora Manual	400	40	3,33	0,001
<b>Total</b>				<b>0,01</b>

- ✓ Otros C.I.F.

Tabla 93: Costos Otros CIF - Producción Chorizo

Concepto	Cantidad	P.T.	Costo Asignado
Ajinomoto	1	Gr. 0,25	0,0001
Canela Molida	1	Gr. 0,25	0,0001
Pimienta	1	Gr. 0,25	0,0001
Gas	1	25	0,01
Total			<b>\$ 0,01</b>

Empresa "Rincón del Gaucho" Restaurante		
Estado de Costo de Producción de Chorizo		
Materia Prima Directa	0,08	72,9%
Mano de Obra Directa	0,01	9,1%
C.I.F.	0,02	18,2%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>0,11</b>	<b>100,0%</b>

El costo de producción del chorizo corresponde a \$ 0,11 centavos de dólar, siendo la materia prima directa el rubro más significativo, correspondiente al 72,9%, que en términos monetarios es de \$ 0,08 dólares. Por lo que respecta a la

mano de obra directa es un costo indiferente debido al volumen de producción de chorizo y pertenece al valor de \$ 0,01 dólares. Finalmente, los Costos Indirectos de Fabricación componen el 18,2% del costo total, cuyo valor es de \$ 0,02 dólares.

### 5.2.1 Análisis Costo-Beneficio de la Producción de Chorizo

Para realizar el presente análisis únicamente se ha considerado la relación entre comprar el chorizo a proveedores o producirlo por la empresa. Tomando los costos de ambas situaciones se obtiene lo siguiente:

Tabla 94: Análisis Costo vs Beneficio de Producir Chorizo

<b>Análisis Costo-Beneficio: Producción Chorizo</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>		
Chorizo comprado a Proveedor	\$	0,26	
Subproducto	\$	0,11	
Beneficio	\$	<b>0,15</b>	58%

La producción de chorizo por la propia empresa significa un ahorro de \$ 0,15 dólares, disminuyendo los costos del chorizo en el 58% con respecto a comprar el producto al proveedor.

**5.3 Impacto de las Estrategias Financieras propuestas sobre el Estado de Resultados de la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant.**

<b>EMPRESA "RINCÓN DEL GAUCHO" RESTAURANT</b>			
<b>(Sucursal: Amazonas e Isla Baltra)</b>			
<b>BALANCE DE RESULTADOS</b>			
<b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013</b>			
		<b>% Part. Partidas</b>	<b>% Part.</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos por Servicios Prestados	\$ 528.000,00	<b>100%</b>	
Costo de Producción Platos Alimenticios	<u>\$ (397.729,00)</u>	75,33%	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 130.271,00</b>		25%
<b>EGRESOS</b>			
Sueldos y Salarios	\$ 15.405,12		
Servicios Básicos	\$ 864,00		
Internet	\$ 870,00		
Seguros	\$ 713,50		
Mantenimiento de Equipos	\$ 223,70		
Mantenimiento de Edificios	\$ 816,42		
Suministros de Oficina	\$ 2.693,00		
Suministros de Computación	\$ 350,00		
Suministros de Limpieza	\$ 372,00		
Mejoras y Adecuaciones	\$ 1.928,47		
Gastos Legales	\$ 2.500,00		
Capacitación Empleados	\$ 141,18		
Depreciación Equipos de Computación	\$ 2.333,00		
Depreciación Edificio	\$ 6.052,69		
Depreciación Muebles y Enseres	\$ 1.000,00		
Comisión Bancaria	<u>\$ 22.176,00</u>	11,07%	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 71.831,92</b>		14%
Participación Trabajadores 15%	\$ (10.774,79)	2,04%	
Impuesto a la Renta	<u>\$ (8.332,78)</u>	1,58%	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 52.724,35</b>	9,99%	9,99%

De acuerdo con el Balance de Resultados que presenta la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant durante el periodo Enero a Diciembre del año 2013, los ingresos obtenidos por servicios prestados, corresponden a \$ 528.000,00. El costo de producción registrado es de \$ 397.729,00; es decir el 75,33% con respecto a los ingresos, convirtiéndose este rubro en el más significativo en cuanto a las partidas de resultados. Consecuentemente, la utilidad bruta corresponde al 25% con relación a los ingresos obtenidos.

Los egresos que se registraron en el periodo mencionado, constituidos por los gastos administrativos, de ventas y de comercialización, corresponden a \$ 58.439,08, es decir, el 11,07% en cuanto a los ingresos obtenidos.

La participación de las utilidades a los trabajadores, correspondiente al 15% pertenece a \$ 10.774,79; mientras que el Impuesto a la Renta por pagar se registra por el valor de \$ 8.332,78. Finalmente, la utilidad neta registrada correspondió a \$ 52.724,35; es decir, el 9,99% con respecto a los ingresos obtenidos por la prestación de servicios.

Según el segmento de empresa en que se encuentra el Restaurante, es necesario analizar que debido al control que puede ejercer sobre sus costos, el porcentaje de ganancia debe ser mayor al que registra una empresa de comercialización, cuyo margen bruto de utilidad máximo corresponde al 30% y su éxito para mantenerse en el mercado es el volumen de ventas; por ello la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant se encuentra por debajo del margen de ganancia que debe mantener, correspondiendo aproximadamente al 70% sobre sus ingresos.

### 5.3.1 Aplicación De Las Estrategias En El Balance De Resultados

EMPRESA "RINCÓN DEL GAUCHO" RESTAURANT						
(Sucursal: Amazonas e Isla Baltra)						
BALANCE DE RESULTADOS						
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013						
		EST 1	EST 2	EST 3	EST 3	EST 4
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por Servicios Prestados	\$ 528.000,00		\$50.100,00			
Costo de Producción Platos Alimenticios	\$ (397.729,00)	\$47.727,48	(\$7.716,67)	\$12.160,00	\$ 92.273,13	\$ 7.954,58
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 130.271,00</b>					
<b>EGRESOS</b>						
Sueldos y Salarios	\$ 15.405,12					
Servicios Básicos	\$ 864,00					
Internet	\$ 870,00					
Seguros	\$ 713,50					
Mantenimiento de Equipos	\$ 223,70					
Mantenimiento de Edificios	\$ 816,42					
Suministros de Oficina	\$ 2.693,00					
Suministros de Computación	\$ 350,00					
Suministros de Limpieza	\$ 372,00					
Mejoras y Adecuaciones	\$ 1.928,47					
Gastos Legales	\$ 2.500,00					
Capacitación Empleados	\$ 141,18					
Depreciación Equipos de Computación	\$ 2.333,00					
Depreciación Edificio	\$ 6.052,69					
Depreciación Muebles y Enseres	\$ 1.000,00					
Comisión Bancaria	\$ 22.176,00					
	<b>\$ 58.439,08</b>					
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 71.831,92</b>					
Participación Trabajadores 15%	\$ (10.774,79)					
Impuesto a la Renta	\$ (8.332,78)					
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 52.724,35</b>					

EMPRESA "RINCÓN DEL GAUCHO" RESTAURANT					
(Sucursal: Amazonas e Isla Baltra)					
BALANCE DE RESULTADOS					
	2013	IMPACTO ESTRATEGIAS	%	VARIACIÓN \$	VAR. %
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos por Serv. Prestados	\$ 528.000,00	\$ 578.100,00	100%	\$ 50.100,00	9%
Costo de Producción Platos	\$ (397.729,00)	\$ (269.650,48)	47%	\$ (128.078,52)	32%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 130.271,00</b>	<b>\$ 308.449,52</b>	53%	\$ 178.178,52	137%
<b>EGRESOS</b>					
Sueldos y Salarios	\$ 15.405,12	\$ 15.405,12			
Servicios Básicos	\$ 864,00	\$ 864,00			
Internet	\$ 870,00	\$ 870,00			
Seguros	\$ 713,50	\$ 713,50			
Mantenimiento de Equipos	\$ 223,70	\$ 223,70			
Mantenimiento de Edificios	\$ 816,42	\$ 816,42			
Suministros de Oficina	\$ 2.693,00	\$ 2.693,00			
Suministros de Computación	\$ 350,00	\$ 350,00			
Suministros de Limpieza	\$ 372,00	\$ 372,00			
Mejoras y Adecuaciones	\$ 1.928,47	\$ 1.928,47			
Gastos Legales	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00			
Capacitación Empleados	\$ 141,18	\$ 141,18			
Depreciación Eq. de Computación	\$ 2.333,00	\$ 2.333,00			
Depreciación Edificio	\$ 6.052,69	\$ 6.052,69			
Depreciación Muebles y Enseres	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00			
Comisión Bancaria	\$ 22.176,00	\$ 22.176,00			
	<b>\$ 58.439,08</b>	<b>\$ 58.439,08</b>	10%	\$ -	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 71.831,92</b>	<b>\$ 250.010,44</b>	43%	\$ 178.178,52	248%
Participación Trabajadores 15%	\$ (10.774,79)	\$ (37.501,57)	6%	\$ (26.726,78)	248%
Impuesto a la Renta	\$ (8.332,78)	\$ (58.362,61)	10%	\$ (50.029,83)	600%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 52.724,35</b>	<b>\$ 154.146,27</b>	27%	\$ 101.421,92	192%

### 5.3.2 Índices Financieros

- **Razones de Rentabilidad**

Mide la efectividad que tiene la administración en el manejo de costos y gastos, dirigiéndose a obtener un margen de contribución alto y así alcanzar un margen neto de utilidad favorable para la empresa.

Rentabilidad en relación con las Ventas:

- **Margen de Utilidad Bruta**

Muestra la eficiencia de las operaciones de la empresa así como la forma en que se asignan los precios a los productos.

$$MUB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen Operacional de Utilidad**

Mide cuánto está ganando la empresa antes de aplicar los cargos por concepto de impuestos y participaciones.

$$MOU = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen de Utilidad Neta**

Muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre los ingresos obtenidos.

$$MUN = \frac{\text{Utilidades Netas después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

### Aplicación de Índices

Índices	Fórmula	Resultado	Interpretación
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	$MUB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $MUB_0 = \frac{528.000 - 397.729}{528.000}$ $MUB_1 = \frac{578.100 - 269.650,48}{578.100}$	$MBU_0 = 0,25$ $MBU_1 = 0,53$	<p>Por cada \$ 1,00 dólares de venta en el año 2013 se tenía un margen de utilidad de 0,25 centavos de dólar, mientras que aplicando las estrategias se obtiene 0,53 centavos de dólar.</p>
<b>Margen Operacional de Utilidad</b>	$MOU = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$ $MOU = \frac{71.831,92}{528.000} \quad MOU = \frac{250.010,44}{578.100}$	$MOU_0 = 0,14$ $MOU_1 = 0,43$	<p>La Utilidad operativa en el año 2013 correspondió al 14% con respecto a las ventas y aplicadas las estrategias estas alcanzaron el 43%.</p>
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	$MUN = \frac{\text{Utilidades Netas después de impuestos}}{\text{Ventas}}$ $MUN = \frac{52.724,35}{528.000} \quad MUN = \frac{154.146,27}{578.100}$	$MUN_0 = 0,10$ $MUN_1 = 0,27$	<p>Por cada \$ 1,00 dólar de ventas en el año 2013 se obtuvo 0,10 centavos de utilidad neta, mientras que aplicadas las estrategias se obtuvo 0,27 centavos de utilidad neta.</p>

### **5.3.3 Análisis de los Resultados obtenidos de la aplicación de las Estrategias**

En concordancia con el Balance General obtenido con las cifras resultantes de la aplicación de las estrategias, los ingresos de la empresa y costos de producción de los platos alimenticios, se incrementaron y disminuyeron, respectivamente.

El incremento de los ingresos corresponde a un porcentaje del 9%, es decir, en términos monetarios es \$ 50.100,00; como resultado de la estrategia aplicada a la modernización del ambiente o interior del restaurante.

Los costos de producción de los platos alimenticios disminuyeron en un porcentaje del 32%, debido a la aplicación de las estrategias de diversificación de proveedores de materia prima, disminución del desperdicio y elaboración de un subproducto.

El rubro correspondiente a Utilidad Antes de Impuesto incrementó en un porcentaje del 248%, esta cifra corresponde a una variación positiva de \$ 178.178,52 dólares. Cabe destacar que con la aplicación de las estrategias se pretende mantener los gastos de la empresa, es decir, utilizar los mismos recursos aprovechando las oportunidades del mercado.

Finalmente la Utilidad Neta aumenta en un porcentaje del 192%, es decir, \$ 101.421,92 en cifras monetarias. La empresa “Rincón del Gaucho” debe planificar las actividades a seguir enfocándose en la aplicación de estas estrategias conjuntamente con todo el personal de la institución consiguiendo el compromiso de los mismos en la ejecución de directrices que permitan el crecimiento de la empresa, lograr mayores ingresos y, por tanto, mayor rentabilidad.

#### **5.3.4 Propuestas del Modelo de Maximización de Utilidades para la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurante**

- El Jefe del departamento de producción deberá aplicar y revisar el cumplimiento de las recetas elaboradas para los platos alimenticios con la finalidad de controlar el gramaje en la utilización correcta de la materia prima directa e indirecta.
- Así también se recomienda al Jefe de Recursos Humano de la Empresa aplicar el Manual de Funciones Departamentales elaborado para el Restaurante “Rincón del Gaucho” y los respectivos Organigramas presentados en el Capítulo I del presente estudio.
- La aplicación de las estrategias financieras elaboradas en el presente Modelo permitirá obtener mayores utilidades para la empresa por lo tanto se recomienda concentrarse en la Diversificación de Proveedores, Modernización del Establecimiento y Técnicas de Ventas y, finalmente la Disminución del Desperdicio de Materia Prima.
- Al Departamento Financiero se recomienda la aplicación de un Sistema de Costos por Órdenes de Producción de acuerdo a la naturaleza de la empresa, en donde se identifican como órdenes a los pedidos de los platos alimenticios de los clientes. Por otra parte este sistema de costos permite obtener el costo de producción por plato alimenticio por lo que el establecimiento de los costos para la Empresa se podrían aplicar de forma diaria, utilizando los formatos presentados en el costeo, siempre y cuando se mantenga actualizado el precio de mercado de los insumos.

- Además, se recomienda al Jefe del Departamento Financiero aplicar el siguiente formato para el registro de inventarios de propiedad, planta y equipo de la empresa, y verificar y realizar su actualización al menos dos veces en el año:



- Se recomienda al Jefe de Bodega aplicar los siguiente formato para el control de inventario de la materia prima:

**EMPRESA “RINCÓN DEL GAUCHO” RESTAURANTE**

**INVENTARIO CÁMARA FRÍA**

**FECHA**

Descripción producto	Inventario Inicial	Ingreso	Egreso Sub bodega	Total

**EMPRESA “RINCÓN DEL GAUCHO” RESTAURANTE**

**INVENTARIO SUB-BODEGA**

**FECHA**

Descripción producto	Ingreso de Cámara Fría	Egreso a Exhibidor	Total

**EMPRESA “RINCÓN DEL GAUCHO” RESTAURANTE**

**INVENTARIO EXHIBIDOR**

**FECHA**

Descripción producto	Ingreso de Sub- Bodega	Egreso para producción	Total

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- La Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurant se ha mantenido en el mercado durante 32 años, adquiriendo reconocimiento en la gastronomía quiteña por su calidad y servicio, sin embargo internamente posee problemas reflejándose en un estancamiento en cuanto al incremento de sus ingresos y su cartera de clientes.
- Se ha evidenciado el problema financiero que posee la Empresa “Rincón del Gaucho” Restaurante, en cuanto al nivel de utilidad neta inferior al 10%, cuya principal causa es el desconocimiento de los costos de producción de las líneas de negocio y por tanto, la incapacidad para influir en estos rubros mediante la implementación de estrategias financieras.
- La ausencia del establecimiento de un Direccionamiento Estratégico en la Empresa dificulta el cumplimiento de políticas, normas y protocolos para el personal que conforma la organización y que por tanto permitan tener una ventaja competitiva en un mercado en constante crecimiento.
- La falta de bases en la empresa, como es la Misión y la Visión, no permite trazar las líneas laborales y definir la ideología de la empresa, repercutiendo así en el desarrollo de la organización, en su identidad y rumbo. Los integrantes de la organización carecen de compromiso al no conocer la Misión de la empresa con la que deben sentirse identificados.

- La línea de negocio de la Empresa que genera aproximadamente el 50% de ingresos corresponde a la venta de platos alimenticios, concentrado principalmente en las parrilladas y platos fuertes (Combo la Tablita, Bife de Chorizo, Camarones al Ajillo y Lomo Gaucho).
- El plato alimenticio denominado “Parrillada Mixta Especial” para dos personas, representa el 29,32% con respecto a las ventas. En cuanto a su costo total de producción, corresponde a \$ 18,36, conformado por el 48% de materia prima directa, 23% por mano de obra directa y costos indirectos de fabricación del 29%. Del análisis costo-beneficio del producto, la utilidad bruta que la empresa obtiene es del 34% del precio de venta unitario, que términos monetarios significa \$ 9,87 dólares.
- El 10,91% de ingresos es generado por el plato alimenticio para una persona denominado “Combo La Tablita Gaucha”. El costo total de producción de este producto es de \$7,79 dólares, en donde la materia prima directa representa el 46%, la mano de obra directa el 24% y los C.I.F. constituyen el 29%. Se ha determinado que el porcentaje de beneficio que se obtiene de este producto, con respecto a su precio de venta antes de impuestos, corresponde al 38%, es decir, \$ 4,71 dólares.
- En cuanto a la línea de negocio de bebidas elaboradas por el área de producción del Bar de la Empresa, el producto “Jarra de Sangría” representa el 7% con respecto a los ingresos. Se ha determinado que el costo de producción de esta bebida corresponde a \$ 8,90 dólares, conformado por el 54% de materia prima directa, el 31% de mano de obra directa y el 15% por costos indirectos de fabricación. Por lo tanto, el beneficio que la empresa

obtiene en la venta de este producto representa el 44% con respecto a su precio de venta antes de impuesto, lo que significa \$ 7,00 dólares.

- Aunque existen deficiencias financieras en cuanto al desconocimiento de costos de producción en la empresa “Rincón del Gaucho”, cabe mencionar que en el mercado gastronómico, sus líneas de negocio mantienen precios competitivos con respecto a sus principales competidores análisis en la presente investigación, estableciendo precios promedio en cuanto al mercado y en algunas ocasiones ofreciendo mayor cantidad de producto.
- La diversificación de proveedores en cuanto a materia prima, especialmente de carne, disminuiría el riesgo de abastecimiento de la empresa, especialmente en fechas en que la empresa tiene altos ingresos por considerarse estacionales y, además reduce la fluctuación del precio de este producto en un porcentaje del 15% con respecto al incremento que el proveedor realiza por la elevada demanda en épocas festivas. La implementación de esta estrategia provoca una disminución del 12% en los costos de producción totales de la empresa, que en términos monetarios significan \$ 47.727,48.
- La implementación de una estrategia dirigida a la modernización del establecimiento y la innovación en la forma de vender estimada en \$ 24.500,00; permitiría captar el 1% de un segmento nuevo de clientes comprendido entre 25 y 30 años, generando unos ingresos estimados en \$ 50.100 anuales, es decir, un crecimiento de los ingresos de la empresa correspondientes al 9%, con respecto a los obtenidos en el año económico del 2013.

- El desperdicio actual de carne de res corresponde al 50% por diferentes factores, entre los cuales se encuentran: pérdida de peso por goteo (14%), pérdida de peso por inadecuada refrigeración (6%), falta de capacitación a empleados (8%), limpieza o procesamiento de la carne (20%) y por otras causas como deterioro o vandalismo (2%).
- La disminución en la temperatura de refrigeración de la carne, ubicándose en  $-30^{\circ}\text{C}$ , permitiría que el agua se mantenga en el músculo en un 90%, disminuyendo así el goteo y su pérdida de peso. Esta estrategia permitiría disminuir la pérdida de peso por goteo y por refrigeración, en un porcentaje de 2% y 4%, respectivamente. Se estima que esta disminución afectaría positivamente en el Balance de Pérdidas y Ganancias de la empresa generando una reducción en los costos de producción de \$ 44.545,65 dólares.
- La implementación de un programa de capacitación semestral a los empleados del departamento de producción, especialmente al bodeguero de la empresa en cuanto a brindar conocimientos de calidad organoléptica y, el personal de procesamiento de la carne sobre la adecuada utilización de los recursos y los platos alimenticios que se elaboran en el restaurante, destinando recursos de aproximadamente el 2% de los ingresos de la empresa (\$ 10.560 dólares anualmente), permitiría obtener una reducción en el desperdicio de la carne por falta de capacitación al personal y procesamiento de la carne, en porcentajes de 2% y 13%, respectivamente. Se estima que esta estrategia disminuya los costos de producción en \$ 41.363,82 dólares.

- La ejecución de técnicas de control y supervisión en el manejo de la materia prima mediante la implementación de tarjetas kardex y cuadros de consumo diarios, así como implementación de sistema integrado de cámaras, concebirán resultados que disminuirán por completo el desperdicio de la materia prima por causas como deterioro o vandalismo, estimados anteriormente en \$ 6.363,66 dólares.
- La ejecución de las estrategias financieras propuestas para la disminución del desperdicio de la carne se estima que reducirían al 21% este desperdicio, que en términos monetarios corresponde a una deducción de 92.273,13 dólares.
- En el procesamiento de la carne existe un desperdicio correspondiente al 13%, conformado por un porcentaje del 8% que podría ser reutilizable en la elaboración de un subproducto aprovechable para la empresa. El 5% restante se consideraría totalmente como desecho. El subproducto propuesto en la investigación es el chorizo que se utiliza para la elaboración de las parrilladas, que actualmente se lo adquiere a los proveedores a un precio de \$ 0,26 por chorizo. Se ha determinado que el costo de producción de este subproducto es de \$ 0,11 cada unidad, por lo que el beneficio de producirlo por la empresa correspondería al 58%, que en términos monetarios significaría un ahorro de \$ 0,15 dólares. Esta estrategia influiría en la disminución del 2% de los costos de producción totales, estimados en \$7.954,58 dólares.
- La aplicación de las estrategias financieras evidenciaron una disminución en los costos de producción correspondientes al 32% con respecto a los

obtenidos por la empresa en el periodo del año 2013. Dicho porcentaje significa un efecto positivo de \$ 128.078,52 dólares. La utilidad bruta obtenida corresponde al 53% de los ingresos, es decir, \$ 308.449,52; este rubro ha variado significativamente con respecto al obtenido sin la aplicación de las estrategias (25%). Por tanto el costo de producción queda determinado por el 47% con respecto a las ventas obtenidas.

- Finalmente, la utilidad neta de la empresa “Rincón del Gaucho” presenta una variación positiva del 192%, perteneciente a un incremento de \$ 101.421,92 dólares, en referencia al Balance presentado por la empresa. Con las estrategias implementadas la Utilidad Neta constituye el 27% (\$ 154.146,27 dólares) con respecto a los ingresos, mientras que en la situación inicial correspondía al 9,99% (\$52.724,35).

## 6.2 Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente tesis, es necesario presentar las siguientes recomendaciones.

Se recomienda al Gerente y Departamento Contable y Financiero:

- ✓ Aplicar la metodología expuesta en cuanto al sistema costeo de las líneas de negocio y las estrategias financieras estudiadas, con el objetivo de maximizar las utilidades de la empresa y poseer mayor control de los costos de producción de los platos alimenticios.

Se recomienda al Gerente y Administrador de la Empresa:

- ✓ Desarrollar e implementar el Direccionamiento Estratégico en el que participe todo el personal de la organización, con el objetivo de afianzar el compromiso e identidad con la empresa.

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos:

- ✓ Desarrollar programas de capacitación para el personal del área de producción con la finalidad de proporcionar los conocimientos necesarios para la correcta selección, procesamiento y utilización de la materia prima.

Se recomienda a la Administración:

- ✓ Implementar técnicas de control del inventario de la materia prima en lo que respecta a registros de entrada y salida del producto, con la finalidad de poder establecer diferencias y sus causas, así como la correcta utilización de la materia prima por parte del personal de la empresa.

Se recomienda al Administrador y Jefe de Producción:

- ✓ Reutilizar el sobrante aprovechable del procesamiento de la carne para la elaboración de un subproducto, como el chorizo, con el objetivo de fomentar la eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (7 de Enero de 2014).

ANDES. Obtenido de Ecuador registró en 2013 una inflación anual de 2,70%, la más baja desde hace ocho años : <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-registro-2013-inflacion-anual-270-mas-baja-hace-ocho-anos.html>

Banco Central del Ecuador. (Febrero de 2012). *Evolución de la Balanza Comercial Enero-Diciembre 2013*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201402.pdf>

Banco Central del Ecuador. (18 de Febrero de 2014). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Burneo, L., Robalino, C., & Landín, C. (Diciembre de 2013). *Asociación de Bancos Privados del Ecuador*. Recuperado el 15 de 2014 de Febrero, de Boletín Informativo: Evolución de la Banca Privada (Diciembre 2013): [http://www.asobancos.org.ec/inf\\_macro/diciembre%202013.pdf](http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/diciembre%202013.pdf)

Comisión de Legislación y Codificación. (2005 de Diciembre de 2005). Código de Trabajo. Ecuador.

Consejo Metropolitano de Quito. (30 de Junio de 2010). Ordenanza Metropolitana N° 308. *Régimen Administrativo de Licencias Metropolitanas*. Quito, Pichincha.

Constitución de la República de Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Registro Oficial N° 449*. Ecuador.

Diccionario de la lengua española. (2011). *Real Academia Española*. Obtenido de [www.rae.es](http://www.rae.es)

Ecuador Inmediato. (7 de Noviembre de 2013). *Ingreso de Remesas a Ecuador se incrementó en segundo trimestre de 2013*. Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818750661&umt=ingreso\\_remesas\\_a\\_ecuador\\_se\\_incremento\\_en\\_segundo\\_trimestre\\_2013](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818750661&umt=ingreso_remesas_a_ecuador_se_incremento_en_segundo_trimestre_2013)

El Comercio. (18 de Noviembre de 2013). *ElComercio.com*. Recuperado el 3 de Febrero de 2014, de El petróleo ecuatoriano se cotizó por debajo de la Pro forma 2014: [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/crudo-Ecuador-Pro\\_forma-WTI\\_0\\_1031896812.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/crudo-Ecuador-Pro_forma-WTI_0_1031896812.html)

Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo. (5 de Enero de 2012). *Cámara Provincial de Turismo*. Obtenido de Cámara Provincial de Turismo: <http://www.captur.travel/Docs/PERFIL%20DEL%20TURISTA%20receptor%20en%20el%20DMQ.pdf>

IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual). (10 de Enero de 2012). *IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/patentes/>

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). (5 de Marzo de 2012). Resolución N° 001-2012-DNDAyDC. *Registro Oficial N° 653: SAYCE*. Quito.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2007). *Ecuador En Cifras*. Obtenido de Serie Histórica Tasa de Desempleo y Subempleo: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (18 de Febrero de 2014). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Precio del Barril del Petróleo Ecuatoriano: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (18 de Febrero de 2014). *INEC*. Obtenido de Índice de Precios al Consumidor-2013: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-comunidor-2013/>

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Evanston, Illinois: Prencite Hall Hispanoamericana S.A.

Ministerio del Interior. (8 de Marzo de 1979). Decreto Supremo 3310-B . *Permiso Anual de Funcionamiento*.

Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno. (Enero de 2012). Quito, Pichincha, Ecuador.

Universidad Central del Ecuador. (25 de Enero de 2014). *RedEconoLatin*. Obtenido de Situación Económica del Ecuador 2013: [http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/Ecuador/ecu\\_dic13.pdf](http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/Ecuador/ecu_dic13.pdf)

Universo, E. (7 de Enero de 2014). Ecuador registró inflación de 2,70% en 2013. *El Universo*.

Zapata, P. (2007). *Contabilidad de Costos Herramientas para la Toma de Decisiones*. Bogotá: Mc Graw-Hill.