

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

Incidencia de la profesionalización gerencial en el éxito de las empresas de Alimentos y Bebidas en el DMQ

Alejandra Estefanía Raza Mejía

Tutor: Puente Guijarro, Carlos

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Alejandra Estefanía Raza Mejía, autor/a de la tesis intitulada “Incidencia de la profesionalización gerencial en el éxito de las empresas de Alimentos y Bebidas en el DMQ”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Junio 2019

Alejandra E. Raza Mejía

A mis padres y mi hermano menor, por su amor, fuerza, apoyo, confianza y
paciencia.

A Dios, quien es mi luz en momentos de oscuridad.

Agradecimientos

A mi hermano Diego, por su apoyo durante todo el proceso de investigación.

A mi papá, por su ayuda, motivación e inspiración.

Resumen

El objetivo de este estudio fue establecer si existe alguna relación entre la profesionalización de los gerentes de las empresas del sector de Alimentos y Bebidas y la rentabilidad patrimonial de las mismas, para cuyo propósito fue necesario distinguir a la variable profesionalización desde diversas perspectivas: desde su carencia (tiene o no profesión), el nivel de educación alcanzado y finalmente la afinidad que tiene la carrera con la gastronomía, hotelería o la restauración.

El estudio fue de tipo explicativo, de diseño no experimental y de tipo correlacional. Se utilizaron fuentes secundarias para la extracción de datos duros, tras un análisis estadístico en el que se verificó la normalidad de la rentabilidad patrimonial seguido de lo que se confirmó que era necesaria la utilización de pruebas no paramétricas para determinar si existía alguna relación entre las variables; finalmente se utilizaron las medianas y se hizo un análisis de diferencias de medianas y de correlación; la revisión bibliográfica que se realizó, facilitó la identificación de factores que inciden directamente en la rentabilidad empresarial, sin embargo, para asentar esta realidad con la situación de Quito, se hicieron entrevistas a profundidad a expertos en el tema.

Los resultados obtenidos señalan que no existe ningún tipo de relación entre la profesionalización gerencial y la rentabilidad de las empresas, por lo que la investigación bibliográfica previa y las entrevistas a profundidad realizadas a expertos en el tema de Restauración, ayudaron a generar una justificación respecto a qué otras variables influyen en la rentabilidad y cuál es la importancia de ser profesional en el tema para así poder definir un perfil idóneo del administrador de estas empresas y establecer los posibles motivos por los que la profesionalización no tiene influencia en la rentabilidad de las empresas.

Palabras clave: Profesionalización gerencial, rentabilidad

Tabla de Contenidos

Introducción	15
Descripción de la realidad problemática	16
Pregunta Central	17
Objetivo general y específicos.....	17
Justificación	18
Capítulo 1. Marco Teórico: Profesionalización gerencial en el sector de alimentos y bebidas.....	19
1.1. La Profesionalización en general.....	19
1.2. ¿Qué es la profesionalización gerencial?.....	21
1.3. La importancia de la profesionalización gerencial en el sector de la Restauración	23
1.4. Funciones en establecimientos de restauración	25
1.5. Efectividad de las empresas en términos monetarios	29
1.6. Iniciativas de investigación en el sector de Restauración.....	29
1.7. Acercamiento tradicional al éxito empresarial	30
1.8. La necesidad de la profesionalización para afrontar los retos en el sector de la restauración.....	34
1.9. Factores que influyen en la rentabilidad empresarial en el DMQ	39
Capítulo 2. Marco Empírico.....	43
2.1. Tipo de investigación	43
2.2. Diseño de la investigación.....	43
2.3. Población y muestra	43
2.4. Operacionalización de variables e indicadores.....	44
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
Capítulo 3. Presentación y análisis de resultados: Profesionalización y el éxito empresarial.....	49
3.1. Profesionalización y éxito empresarial: Datos del sector.....	49
3.2. Análisis Estadístico de las variables	52
3.3. Discusión de Resultados.....	58
Conclusiones y recomendaciones	61
Conclusiones.....	61
Recomendaciones	62
Referencias Bibliográficas.....	65
Anexos.....	69

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1	Distribución de la Rentabilidad Patrimonial	52
Ilustración 2	Diferencia entre cuantiles -Q- de la rentabilidad patrimonial	53
Ilustración 3	Diferencia de Medianas entre Rentabilidad y Formación	53
Ilustración 4	Evaluación de correlación entre la Rentabilidad y Formación.....	54
Ilustración 5	Diferencia de Medianas entre Rentabilidad y Nivel de Formación	55
Ilustración 6	Evaluación de correlación entre la Rentabilidad y Nivel de Formación	56
Ilustración 7	Diferencia de Medianas entre Rentabilidad y Afinidad	57
Ilustración 8	Evaluación de correlación entre la Rentabilidad y Afinidad.....	57
Tabla 1	Profesionalización gerencial	44
Tabla 2	Éxito empresarial	44
Tabla 3	Técnicas de recolección y tratamiento específico de datos.....	45
Tabla 4	Formación del gerente general.....	50
Tabla 5	Nivel de formación del gerente general	50
Tabla 6	Afinidad de la profesión	51
Tabla 7	Rentabilidad patrimonial de empresas	51
Gráfico 1	Organigrama funcional bar y cafetería de gran tamaño.....	26
Gráfico 2	Organigrama tipo de un Restaurante de categoría media o inferior	27

Introducción

La situación real del sector de Alimentos y Bebidas ha sido muy poco investigada por académicos y expertos en el área debido a la baja valoración que existe de esta industria a nivel global, a pesar de que la restauración genera grandes impactos en la economía (Soria y Rodríguez 2011, 15). Los modelos de gestión que se implementan en estas empresas son diferentes a la administración general por la naturaleza de este tipo de negocios -en referencia al manejo de inventario perecible, las nuevas tendencias de restauración, la influencia de la globalización y las innovadoras técnicas gastronómicas- pero comúnmente ignoradas en el momento de emprender un negocio o contratar al responsable de la gerencia o administración, lo que genera resultados más bajos de lo esperado en este tipo de empresas.

Estas empresas de alimentos y bebidas se las conocen también como restaurantes. Esta palabra nace en 1756 cuando un panadero que tenía un letrero para la venta de comidas, que decía: “Venid a mi casa hombres que tenéis el estómago débil y yo os restauraré” De allí viene el término restauración, que en la gastronomía se refiere a los establecimientos o locales públicos que sirven a los consumidores alimentos o bebidas (Arilla et al., s. f., 1).

El obtener resultados positivos en empresas de restauración -en términos de rentabilidad- ha significado un gran conflicto para los restauranteros, gastrónomos y hoteleros, los que, por lo general, tienden a emprender tras culminar sus estudios, sin tomar en cuenta que existen conocimientos administrativos -que ellos no adquieren a profundidad durante su carrera profesional- los cuales son vitales para el surgimiento de los restaurantes. Dada la situación actual de los administradores y gerentes de empresas de Alimentos y Bebidas, surge la necesidad de analizar cual factor es verdaderamente importante para tener una empresa de este tipo, que sea exitosa y sostenible a lo largo del tiempo. Por este motivo, se toman en cuenta algunos factores que tienen influencia directa en el manejo y en los resultados empresariales de los restaurantes.

Estos factores, que son tanto internos como externos, afectan directamente a las ventas y a la sostenibilidad de los restaurantes, pero suelen ser minimizados al implementar estrategias o definir objetivos empresariales. Por este motivo, se han tomado como referencia algunos estudios que han generado controversia respecto a cuáles son las causas para que un restaurante sea exitoso -en términos rentables- o no.

Sin embargo, esta investigación se basa en comprobar si existe una relación directa entre el nivel de estudios alcanzado por el administrador de los restaurantes con la generación de mayor rentabilidad. Es necesario mencionar, en primera instancia, que, el desarrollo del marco teórico se basa en los términos y conceptos clave para poder relacionar las dos variables, como viene a ser la profesionalización en general hasta la especificidad de la parte gerencial como tal, seguido de la importancia que tiene este factor en este sector y las actividades que deben realizar el personal de altos mandos, en base a conocimientos específicos operativos y administrativos, para el correcto manejo de un restaurante, finalizando con la concepción del éxito empresarial en estas empresas.

Para visualizar de manera más global los elementos que influyen en la rentabilidad de las empresas del sector de Alimentos y Bebidas, se realizó una sistematización bibliográfica con diferentes enfoques: el acercamiento tradicional al éxito empresarial y los retos a los que se enfrenta la restauración en sí en diferentes países con casos puntuales de la restauración; y para poder tener una aproximación de estos temas a la realidad del Distrito Metropolitano de Quito, se realizaron entrevistas a expertos en el tema, quienes identifican las falencias del sector y de los profesionales graduados en restauración, gastronomía y hotelería, para finalmente identificar los factores -internos y externos- que deben ser tomados en cuenta en las empresas de esta industria y de igual manera, sea más fácil poder definir un perfil que sea idóneo para administradores y gerentes del sector de restauración.

Descripción de la realidad problemática

El eje y la razón principal de la realización de este análisis es la conexión directa que tiene la restauración con el turismo. Cabe resaltar que, la innovación del sector de servicios de Alimentos y Bebidas se enfoca claramente en tendencias nacionales e internacionales, derivadas de la globalización, lo que refleja la importancia que tiene el mercado en esta industria en general, y en cada empresa de manera particular (Gallego 2006, 29). El cambio constante que tiene el mercado, derivado del rol que juegan los gustos y preferencias del consumidor, es comúnmente considerado el motivo principal que ocasiona el cierre de una empresa; empero, no se pueden ignorar otros factores -internos como externos- que influyen en el funcionamiento de la empresa; además el papel que juega la gestión empresarial en este aspecto es muy importante. Es muy usual encontrar, en este sector, falencias en el perfil profesional de los mandos altos -y los

mandos operativos también-, puesto que se ignoran características que son vitales al momento de elegir personal para las distintas áreas. Este análisis, por lo tanto, se enfocará en revisar la situación profesional actual de los directivos de las empresas del sector de restauración¹ en la ciudad de Quito y cómo este factor influye en el 'éxito' de una empresa.

El enfoque clásico para definir si una empresa tiene éxito o no, suelen ser los indicadores financieros; y en este análisis, lo que se espera demostrar es si la profesionalización gerencial incide en la rentabilidad patrimonial que tiene una empresa de este sector. Como afirma Lehmann (Lehmann 2004, 16) en *El desafío de Dirigir*: 'Es sabido que actualmente se llega a ser gerente más por el hacer "las cosas de forma adecuada" que por el resultado de una sistematizada preparación'. Esta aseveración ayuda a la formulación del problema central de esta investigación: la situación de la profesionalización gerencial en directivos de las empresas del sector de servicios de Alimentos y Bebidas y cómo esta influye en la rentabilidad de la empresa. No solo como un factor más para generar rentabilidad empresarial, si no, para establecer si la profesionalización en altos mandos es un factor *clave* para tener éxito en empresas de restauración.

Pregunta Central

La pregunta central que servirá como guía para este análisis es ¿Cuál es la incidencia que tiene el nivel de profesionalización gerencial en la rentabilidad patrimonial de empresas de servicios de Alimentos y Bebidas en Quito?

Objetivo general y específicos

Objetivo general:

Determinar si existe alguna relación entre el nivel de profesionalización gerencial y el éxito de las empresas del sector de servicios de Alimentos y Bebidas en Quito, Ecuador.

Objetivos específicos:

¹ Actividad de quien tiene o explota un restaurante (Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española 2006)

- Identificar cuál es el estado de la profesionalización gerencial de los directivos de las empresas del sector de servicios de Alimentos y Bebidas en la ciudad de Quito.
- Identificar cuál es la rentabilidad de las empresas del sector de servicios de Alimentos y Bebidas en Quito, Ecuador.
- Establecer el nivel de profesionalización gerencial ideal de los directivos de este sector para optimizar la gestión de sus negocios y generar mayor rentabilidad.

Justificación

Realizar un análisis situacional de la profesionalización gerencial en este sector y derivar en la correspondiente definición del perfil del puesto del administrador de empresas de Alimentos y Bebidas influye directamente en la obtención de mejores resultados empresariales, lo que generaría un incremento de productividad y de rentabilidad de cada restaurante fomentando a su vez, el desarrollo económico y social del país, por la relación que tienen las empresas de servicios de alimentación con el turismo -que es una de las mayores industrias del Ecuador.

Adicionalmente, la realización de este análisis es congruente con la cuarta sublínea de investigación propuesta por la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, ya que permitirá establecer un perfil profesional idóneo para directivos, en conjunto con los conocimientos requeridos que son clave, para gestionar las empresas de restauración de manera adecuada y sostenible. No está demás mencionar que el sector de restauración, por sus características individuales y únicas, está siempre en movimiento y en constante cambio e innovación -los que son a su vez, factores que influyen directamente en el manejo de estas empresas- por las nuevas tendencias que se derivan de la globalización; por lo que los resultados obtenidos serían de gran ayuda para los emprendedores de la industria, por generar una perspectiva diferente sobre la gestión adecuada de este tipo de empresas.

Capítulo 1. Marco Teórico: Profesionalización gerencial en el sector de alimentos y bebidas

1.1. La Profesionalización en general

La profesionalización de las personas es importante a nivel mundial y en todas las industrias; sin embargo, es complejo definir un perfil idóneo debido a las cambiantes necesidades sociales derivadas de la globalización, que generan alta competitividad en el mercado laboral, afectando tanto a los empleadores y a los empleados y por ende a la economía del país. Como el perfil profesional es cambiante por temas sociales, los empleadores enfrentan cotidianamente la dificultad de encontrar el perfil idóneo para las diferentes plazas de trabajo; esto influye directamente en la limitación del crecimiento empresarial en sí y sus resultados, mientras que, por los mismos motivos, a los empleados se les dificulta la percepción de calidad de distintos productos o servicios que deben vender. Por este motivo, es de vital importancia que los graduados en el tema de gestión estén preparados para poder sobrellevar los impactos que producen los factores antes mencionados en la actividad empresarial.

Los cambios a los que están expuestas las organizaciones provienen desde tópicos como nuevas tendencias o modas, nuevas exigencias del consumidor y de otros impactos globales como la aparición de nueva tecnología y de nuevas modalidades de servicio en restauración que influyen directamente en el éxito empresarial de este sector por influenciar directamente en el marketing empresarial (Kotler y Armstrong 2017, 66). Algunos de estos factores son sumamente manejables cuando el encargado está correctamente capacitado e implementa estrategias que faciliten la actividad cotidiana de las empresas. Sin embargo, son temas delicados, muy sensibles y generan un impacto sumamente significativo en la generación de rentabilidad de los restaurantes.

Entre otros impactos que afectan a la actividad empresarial de las empresas de restauración deben referirse: el manejo de talento humano, el incremento de la competitividad, la implementación de nuevas tecnologías y la constante innovación y desarrollo, para los cuales se han implementado normativas a nivel estatal; no obstante, es trabajo también de las instituciones educativas el preparar a profesionales en las distintas áreas, no solamente para favorecer el sector empresarial en sí, si no, para mejorar las condiciones del país y el desenvolvimiento profesional de las personas.

Ante estas condiciones, las instituciones educativas han dispuesto que desde los procesos -malla curricular- y los productos finales -en términos de generación de profesionales- tienen la responsabilidad del desarrollo cultural, económico y ecológico de las naciones y los individuos en sí, por lo cual se han esforzado en abarcar materias de gran importancia en las distintas carreras o profesiones (Malo 2014, 39). Sin embargo, no siempre se adquieren los conocimientos necesarios a lo largo de la carrera, conocimientos teóricos que se pueden implementar en la realidad laboral y se desarrollan a lo largo de la experiencia, en algunos casos, como son las distintas técnicas culinarias o de servicio.

Al existir falencias en el sistema de educación a nivel de malla curricular, se presentan obstáculos en el desarrollo profesional que afectan directamente a cualquier industria económica. Teniendo en cuenta este tipo de problemas que se presentan en las empresas, se debe tomar en consideración la constante capacitación del personal de todas las áreas para facilitar y mejorar procesos de producción, servicio y administración.

De otra parte, debe señalarse que la formación profesional a nivel de posgrado es reciente. En efecto, los primeros programas de postgrado en el país se iniciaron en 1960 y fueron muy escasos: en 1994 existían 64 programas en distintas universidades y áreas, lo que significaba 16 estudiantes por cada 100 mil habitantes, equivalente a la mitad de ese indicador en América Latina (*Boletín del Instituto Francés de Estudios Andinos* 1999). En 1994 los estudios de postgrado están mayoritariamente ubicados a nivel de especialización (Raza, Raza, y Isch 2007, 20)

Seis años más tarde la Ley de Educación Superior (Ley 16. RO/77 de 15 de mayo de 2000) atribuyó al postgrado un carácter protagónico para el cumplimiento de los objetivos y fines de la universidad ecuatoriana; empero, hasta el año 2008 los temas relativos a la educación superior y más todavía a los de posgrado no estaban insertos en la agenda de la política pública.

En los últimos años, con la promulgación de la Constitución de 2008 se inicia la reforma universitaria para superar la crisis del sistema universitario derivada de la proliferación de centros de educación superior, la deficiente calidad académica en gran cantidad de universidades y la falta de control que habría determinado una autodepuración o la depuración por parte del Estado. No obstante “una reforma universitaria, para que sea eficaz, no podrá sino aplicarse dentro de las propias universidades y escuelas politécnicas que, en ejercicio de su autonomía, debe emprender la tarea de colocarse a la altura del Ecuador del siglo XXI” (Ayala 1992, 7). Como expresa Hernán Malo “la universidad tiene que defender su derecho a la crítica que al igual que la autonomía debe

empezar por sí misma: revisar y evaluar sus objetivos, planteamientos, sus métodos, sus logros” (Malo 1985, 45).

Este es el contexto de los últimos años en el que la sociedad espera expectante la superación de la universidad y con ello, la profesionalización a más alto nivel en todas las carreras y niveles de estudio.

1.2. ¿Qué es la profesionalización gerencial?

La profesionalización gerencial -o la profesionalización del management- ha venido desarrollándose desde hace muchas décadas atrás. Para poder tener una idea clara de la evolución de la gestión empresarial en la Academia, cabe mencionar que ésta es considerada como un tema apropiado para impartirse en la universidad únicamente desde el año 1881 (Khurana, Nohria, y Penrice, s. f., 6); sin embargo se ha mantenido en constante cambio e innovación respecto a las técnicas, estrategias y principios -en lo que se refiere a conocimiento sistematizado- que deben utilizarse para la obtención de mejores resultados, que, además hagan que la práctica sea efectiva y sostenible a lo largo del tiempo. Las prácticas gerenciales deben estar conformadas por dos aspectos clave: la parte teórica y la parte práctica o empírica -que se gana a través de experiencia; no obstante, hay que resaltar que la parte teórica es más importante porque estandariza los procesos y principios; pero de igual manera, es muy común que el conocimiento teórico sea irrelevante ante los años de experiencia o práctica (Abbot 1988, 191).

Por este motivo, se ha llegado a afirmar que las prácticas gerenciales que toman en cuenta solamente las habilidades personales, la buena voluntad y la velocidad de reacción llevan también a un ‘destripar’ gente, ilusiones, empresas y proyectos (Lehmann 2004, 14). En esta afirmación, la palabra ‘destripar’ se utiliza para generar una reacción casi inmediata ante la mal interpretación que se tiene sobre el management en el mundo de los negocios, pues es necesario un cambio en el accionar amateur -derivado de la experiencia en la práctica- a la profesionalización, lo que implica mayor conocimiento, a saber: preparación sistematizada, y mayor número de profesionales en puestos gerenciales para minimizar los impactos negativos -en empresas, proyectos y personas-; además, una preparación sistematizada es necesaria para alcanzar la profesionalización gerencial (Lehmann 2004, 16), la que se espera y se asume que, terminará siendo requisito en las empresas para la correcta toma de decisiones, el correcto manejo y la obtención de mejores resultados en términos de rentabilidad.

Se debe tomar en cuenta que, en muchas ocasiones, la información aparenta ser sinónimo de formación, donde la primera se confunde con el conocimiento sistematizado. Por ello, es importante diferenciarlas entre sí: informarse es estar en conocimiento de algunos datos o situaciones mientras que, formarse, incluye estudiar para aprender y así llegar a ser competente para juzgar y emitir una opinión propia -a partir de entender y luego conocer-.

Al no existir una formación específica y sistematizada en el ámbito de la gestión, la diferenciación entre estos dos aspectos se ve comprometida (Lehmann 2004, 54-55), lo que lleva a la distorsión del saber un tema a profundidad y conocer de manera superficial algunas técnicas o procesos necesarios en la restauración; en realidad esta distorsión se da en todas las áreas de este tipo de compañías, pero la parte administrativa y gerencial, es la que suele generar más conflicto en este aspecto, por las actividades que tiene dentro de la empresa y la falta de conocimientos gerenciales que tienen los profesionales del tema.

En este espacio, se debe mencionar la complejidad que ha implicado el definir un modelo o malla curricular para el estudio adecuado del management -en términos profesionales-. A lo largo del tiempo se han definido tres modelos para la definición de mallas curriculares, los que se han ido modificando por innovación -en términos de conocimiento- como la contabilidad, las finanzas, la administración, las operaciones y marketing; sin embargo, en la actualidad los conocimientos teóricos que deben tener los profesionales en administración, han ido evolucionando más por los requerimientos de los empleadores (Khurana, Nohria, y Penrice, s. f., 6) que por requerimientos académicos, los que a su vez se han ido modificando constantemente. Esto genera también controversia en el momento de contratación pues no se define qué variable tiene mayor peso o cuál es más importante para llegar a cumplir objetivos gerenciales.

Hasta la actualidad no se ha definido ningún ordenamiento ni sistematización para la formación de dirigentes empresariales -en términos de conocimientos y habilidades- con temas necesarios para administrar con efectividad una empresa. Al no existir esta estandarización de conocimientos o formación, se llega a creer que la vocación por ser gerente es suficiente para dirigir una empresa y tomar decisiones, lo que genera dificultad en la capacidad de adaptarse al cambio, de trabajar en equipo y del manejo de poder y delegación, que en algunos casos, sobrepasa el conocimiento, la preparación -en términos de educación- e incluso la experiencia personal del gerente (Lehmann 2004, 57;64). Esto a su vez, se traduce en unilateralidad en la toma de decisiones y eso es, en la actualidad,

un fracaso empresarial inevitable, por el funcionamiento sistémico de las empresas: a saber, el área gerencial es considerada el corazón de una empresa.

Siendo así, varios autores afirman que las empresas de restauración deben trabajar en conjunto: funcionar como un sistema para alcanzar su máximo nivel de productividad (Tejada 2007, 15). A pesar de este funcionamiento sistémico -con factores internos y externos- de las empresas, quien toma las decisiones debe estar consciente como mínimo de las cuatro fases de la administración: la planificación, la organización, la dirección y el control; lo que hace que la formación profesional de los directivos de estas de empresas sea de vital importancia en el momento de contratación.

1.3. La importancia de la profesionalización gerencial en el sector de la Restauración

El nivel de profesionalización de los candidatos a vacantes en las empresas del sector de servicio de Alimentos y Bebidas (A&B) es comúnmente minimizada, pues al seleccionar un perfil para el puesto de gerente o administrador, el enfoque principal es en la información personal -en términos de años de experiencia- y no en la formación profesional necesaria para la gestión de una empresa de este tipo, ignorando el hecho que, el contratar gerentes profesionales, brinda flexibilidad para corregir errores rápidamente (Chittoor y Das 2007, 71) lo que no suele ser posible cuando quien está a cargo de la toma de decisiones no está preparado adecuadamente -en términos de educación formal-. Esto implica, además, un mal manejo de las diferentes funciones gerenciales -como es la toma de decisiones, el establecer y cumplir con los objetivos organizacionales, el manejo del personal, etc.- siempre teniendo en cuenta los nuevos aspectos que se han venido desarrollando por las nuevas tendencias y que ahora son importantes características de la administración -como por ejemplo la implementación de las TIC en diferentes ámbitos de la restauración- y no son de fácil descarte.

Para poder definir las características del perfil de un gerente, cabe mencionar de qué se trata la actividad general de las empresas de Alimentos y Bebidas: la transformación de materia prima -perible- con procesos de preparación y conservación en comidas o preparaciones servidas que satisfagan las necesidades, los gustos y las preferencias de los consumidores (Tejada 2007, 1). En la actualidad y como se mencionó anteriormente, el manejo de las organizaciones funciona de manera sistémica, lo que refleja la importancia de la implementación de un modelo de gerencia integral y gerencia

tradicional en empresas de Alimentos y Bebidas. La gerencia integral tiene énfasis en la fusión entre estrategia, organización y liderazgo -una técnica más actual y moderna-, mientras que la gerencia tradicional se refiere a las funciones administrativas tradicionales (Tejada 2007, 42).

Sin embargo, esta visión es de compleja implementación en esta industria, no solo por la falta de compromiso de los empresarios de contratar un encargado que tenga los conocimientos apropiados de un gerente y no únicamente las cualidades para administrar, sino, por cuanto es común que los empresarios o emprendedores prefieren administrar su negocio sin tener los conocimientos ni la experiencia necesaria, todo con el fin de reducir costos o mantener el lineamiento y la ideología empresarial. Estas circunstancias son más comunes particularmente en el caso de micro, pequeñas y medianas empresas - MiPYMES-, emprendimientos o empresas familiares. De igual manera, aquellas personas que deciden tercerizar la gerencia y la administración de empresas pequeñas se comprometen en analizar y contratar un perfil que tenga más experiencia, así sea solo del tipo operativo, ignorando la importancia de la teoría en las actividades cotidianas.

Se debe tomar en cuenta la importancia que tiene el personal -de todas las áreas- en una empresa de restauración; este es comúnmente considerado, el mayor activo de la compañía. Pero ¿cuál es el motivo? En realidad, es la comunicación y la interacción directa que tiene con el cliente externo, lo que genera una reacción que podría resultar en la fidelización del consumidor (Gallego 2006, 47) y por ende en mayor rentabilidad. La fidelización se traduce en publicidad boca a boca y en consumo frecuente lo que se refleja en un posible incremento en las ventas y utilidad e incluso un crecimiento empresarial inevitable dependiendo la aceptación del producto o servicio en el mercado laboral y como se desenvuelve en relación con su competencia. Por lo tanto, es lógico creer que cada rol tiene una gran importancia en el desempeño empresarial, manteniendo siempre una organización vertical, conjugándola con la filosofía de gerencia integral en base al trabajo en equipo.

La importancia que tienen los conocimientos teóricos administrativos debe tener un balance con los conocimientos operativos de todas las áreas de un restaurante; desde las técnicas de servicio al cliente hasta técnicas culinarias y el cálculo de costeo de una receta estándar, las estrategias de crecimiento, marketing y la toma de decisiones a la final tienen el mismo nivel de importancia, pero deben conjugarse entre ellas para ser efectivos en su totalidad.

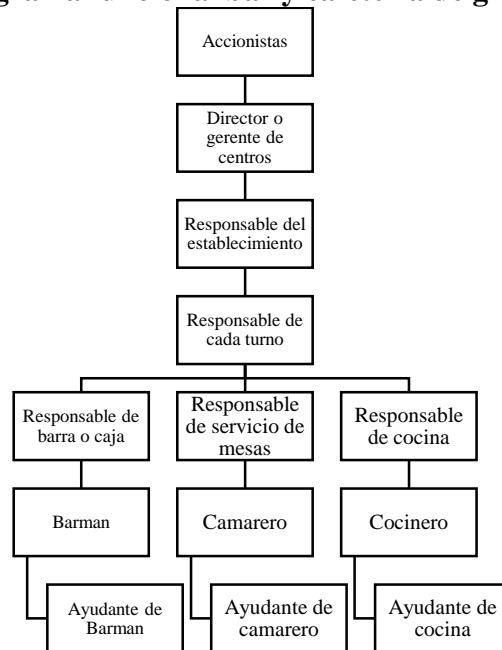
1.4. Funciones en establecimientos de restauración

Al hablar de empresas de servicios de Alimentos y Bebidas o de restauración, existe un sin número de tipos y tamaños de establecimientos comerciales (Tejada 2007, 7), cada uno con características diferentes -desde el tipo de producto hasta el tipo de organización empresarial y tipología de técnicas de servicio o estrategias-; sin embargo, todos tienen actividades en común, para lo cual hay diferentes puestos de trabajo en la empresa, desde posiciones únicas hasta posiciones de apoyo o de polivalencia (Gallego 2006, 49). Dependiendo de la categorización del establecimiento y su tamaño², el organigrama funcional de la empresa puede verse afectado, suprimiendo o añadiendo algunas posiciones e induciendo que aquellas personas que siguen configurando el organigrama del establecimiento realicen tareas y funciones que no son propias de su cargo, como suele suceder en las pequeñas empresas (Peris y Serra 2014, 195).

Para poder definir cuáles roles y cómo algunas actividades son absorbidas por el siguiente en la jerarquía -que en el sector de restauración suele ser el administrador, que se lo considera además como polivalente, o todólogo, según los mismos profesionales del área- se toma como dato el organigrama funcional de bares y cafeterías, los cuales son iguales a los de un restaurante por su definición: establecimiento comercial en los que se lleva a cabo la prestación del servicio de bebidas y comida de fácil elaboración, que en general son empresas pequeñas y de gestión familiar (Salvó 2013, 18).

² Los establecimientos de Alimentos y Bebidas se categorizan de acuerdo con un sistema de puntuación, que es el resultado del cumplimiento de requisitos que deben ser cumplidos según el Reglamento turístico de Alimentos y Bebidas 2018. Al ser nuevo este reglamento, los establecimientos no cuentan con la actualización de la categorización con este modelo 16/09/2019 9:34:00.

Gráfico 1
Organigrama funcional bar y cafetería de gran tamaño



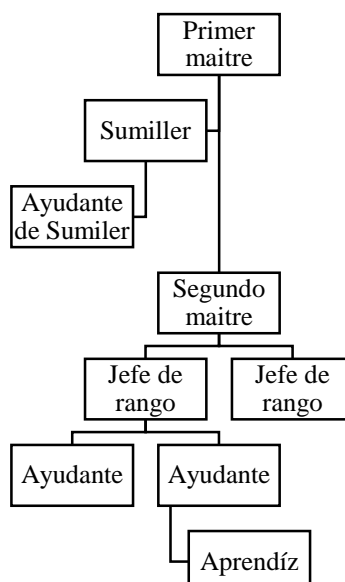
Elaboración: Jordi Rosell Salvó 2013

El personal directivo o de mandos altos es generalmente, el encargado de entrenar y facilitar las actividades del personal operativo, al mismo tiempo que maneja el know how empresarial a través de competencias y características personales, manteniendo una formación continua, para, además, de esta manera poder prestar los servicios de manera profesional mediante el manejo del capital intelectual de la empresa. De esta forma, se establece que la labor del directivo es fundamental en empresas de servicios de alimentación (Gallego 2006, 50). Empero, en las micro y pequeñas empresas - generalmente dirigidas por propietarios autónomos que tienen contratadas a tres, cuatro o seis personas- (Gallego 2006, 59), se puede relacionar directamente el rol del directivo con el rol de mandos medios -por falta de los mismos como son: los responsables de las diferentes áreas, sea cocina, servicio o barra, o incluso se suprimen roles como: los responsables de turno y de establecimiento- y se tiene como resultado, los nuevos conocimientos necesarios para el perfil idóneo del directivo, a saber, y como se mencionó anteriormente: los conocimientos tanto operativos como administrativos y gerenciales son igual de importantes al definir quien estará a cargo del manejo del restaurante.

La restauración actual necesita personas con competencias personales y profesionales muy específicas y la respuesta viene a través de los conocimientos -en cocina, en licores, vinos, comunicación, administración, nuevas tecnologías, etc.- y de las habilidades y destrezas que exige cada puesto (Gallego 2006, 67), lo que implica mayor

conocimiento técnico y teórico, además de las habilidades blandas o competencias necesarias, que son requisitos para las organizaciones que son más complejas y completas; claro que no se debe jamás minimizar las características únicas y necesarias que debe poseer el personal en este tipo de empresas. A modo de ejemplo y derivado del gráfico 1, cabe mencionar las actividades que realizará el administrador de una micro o pequeña empresa en el área de servicio de mesas para lo cual se ha tomado un organigrama de brigada de servicio, la que tiene mayor detalle de las actividades y roles que ejecuta cada persona en una empresa de restauración.

Gráfico 2
Organigrama tipo de un restaurante de categoría media o inferior



Elaboración: Albert Blasco i Peris y Roser Vives Serra 2014

El *Primer maitre*, jefe de comedor o responsable del área de servicio de mesas - como se lo nombra en el organigrama anterior- es el encargado del restaurante y de sus subordinados; tiene funciones administrativas como: la planificación del servicio en general, la organización y dirección del establecimiento, el control y la supervisión en el momento del servicio, el manejo de inventarios y stock, la intervención junto al jefe de cocina y el director para definir la oferta gastronómica, entre algunas otras de carácter operativo como: el remplazo del sumillier cuando sea necesario, la recepción, acogida y toma de comandas, el control del libro de reservas, etc. El *Segundo maitre* tiene funciones análogas al primer maitre y lo sustituye cuando es necesario. El *Sumiller* es aquel encargado del servicio, compra y conservación de vinos y otras bebidas. El *Jefe de Rango* o camarero se encarga netamente del servicio de mesas y tiene apoyo del *Ayudante* quien

se encarga de todo lo operativo previo al servicio y el *Aprendiz* que por lo general, tiene funciones polivalentes en todas las áreas (Peris y Serra 2014, 195-98).

Claro que hay ocasiones en las que incluso el administrador debe tomar acción en el área de cocina, en el caso de ausencia o por que el organigrama no fue definido correctamente y se necesita ayuda en horas pico de servicio. Aquí se refleja la importancia del conocimiento de todas y cada una de las actividades que se realizan en el restaurante, en conjunto con técnicas y habilidades en todos los procesos operativos.

La suma de todos estos conocimientos -y algunos que no están expresados en la descripción anterior- son el capital intelectual de una empresa, lo que es vital para el crecimiento, funcionamiento y sostenibilidad de una compañía, sin dejar de lado que son conocimientos de carácter tanto operativo como administrativo, de los cuales, el primero se aprende de manera empírica constante o por conocimientos técnicos, mientras que los segundos son conocimientos teóricos, impartidos en una institución educativa.

En la actualidad se reconoce que la restauración requiere de mayor especialización en las diferentes tareas -definidas y concretas-, lo que implica un tipo de rigidez en las actividades; además, la existente diversificación de tipos de restaurantes requiere mayor profesionalización y especialización en todos los niveles jerárquicos de estas organizaciones y a su vez mayor nivel de multi habilidades (Gallego 2006, 57), lo que significa una mejor formación profesional de los trabajadores; sin embargo, aunque se ha fomentado y mejorado la oferta académica para esta área, se ha reflejado que existe un déficit de trabajadores para los puestos directivos y también en mandos medios, aunque, en algunos casos, se requiere más una actitud positiva ya que las técnicas se pueden adquirir en la práctica (Gallego 2006, 59). No obstante, esto no quiere decir que sea la mejor o más enriquecedora técnica de contratación.

Debido a que la Restauración evoluciona constantemente con el cambio de hábitos alimentarios y las necesidades del consumidor -que son cada vez más exigentes- en lo que se refiere a elección del establecimiento, ofertas de alimentos y bebidas, nuevos ambientes, etc. (Peris y Serra 2014, 183), se espera que los organigramas actuales, dentro de este sector, sean más verticales y que, a su vez, sean más flexibles que anteriormente (Gallego 2006, 49), para de esta manera facilitar el alcance del objetivo de toda empresa de alimentación: la satisfacción de los clientes, en base, claro, al tipo de restaurante por sus características especiales y así lograr una sostenibilidad a lo largo del tiempo.

1.5. Efectividad de las empresas en términos monetarios

Se debe tomar en cuenta que la venta de un producto en un establecimiento de restauración conlleva diversos procesos dentro de las operaciones diarias como son los de producción y de servicio; en el primero se incluye la planificación de la oferta, procesos de aprovisionamiento y compras y los de producción en cocina y el comedor, mientras que los segundos incluyen tareas propias de la prestación de servicio y procesos de facturación y control de calidad (Salvó 2013, 146). Para poder estandarizar estos procesos -que son necesarios- para la actividad cotidiana, se han definido diferentes herramientas que permiten verificar en donde existen falencias en la cadena de valor, lo cual a su vez permite identificar la información contable en base a los recursos que se necesitan y su valor en términos de dinero. Esta información contable, proviene del balance general y el estado de resultados, en los que se puede verificar el funcionamiento de la empresa en términos financieros y tomar decisiones de una manera más efectiva (Salvó 2013, 147).

Existen dos tipos de razones de rentabilidad, la una, que muestra la rentabilidad en base a las ventas y la que se calcula en base al patrimonio; juntas revelan la efectividad global de la operación de la empresa. Sin embargo, otra manera de definir el desempeño de la empresa es mediante el rendimiento sobre el capital que compara la ganancia neta después de impuestos -descontando los dividendos de acciones- con el capital que ha sido invertido en la empresa. Este indicador refleja la capacidad de la empresa de generar ganancia sobre el valor en libros de la inversión de los accionistas, lo que se puede comparar con otras empresas de la misma industria para establecer el nivel de desempeño. Un resultado alto muestra la aceptación de inversiones fuertes y una administración de gastos efectiva, pero de alguna manera, puede reflejar un riesgo financiero excesivo dependiendo de los estándares de la industria. Esta razón puede ser explicada de mejor manera si se utiliza el enfoque de Dupont (Van Horne, Wachowicz, y Garcilazo Lagunes 2010, 148-51).

1.6. Iniciativas de investigación en el sector de Restauración

En Estados Unidos y en Europa se han realizado algunos estudios para demostrar la efectividad de algunas estrategias empresariales en sentido de lealtad y preferencias del consumidor, incremento en ventas y percepción del cliente. Para entender de manera sintética y valorar cuáles son los factores más importantes para obtener más rentabilidad

en los restaurantes, se ha optado por clasificar las investigaciones consultadas en dos diferentes secciones: el acercamiento tradicional al éxito empresarial y los desafíos específicos de las empresas en el sector de servicios de Alimentos y Bebidas en particular. De esta manera y siguiendo con el desarrollo de este acápite, cabe concluir con una aproximación a la realidad del Ecuador con base a la experiencia de expertos en el tema.

1.7. Acercamiento tradicional al éxito empresarial

La mayoría de los estudios realizados, acerca del incremento de la rentabilidad tienen un enfoque en las ventajas competitivas que pueden generarse por decisiones corporativas respecto al servicio o producto que se oferta en la empresa. La diferenciación o ventaja competitiva se crea en base a las diferentes actividades de la cadena de valor, lo que refleja que todos los procesos y todas las áreas de las empresas tienen una función que cumplir de manera sistémica; de esta manera se reconoce la importancia y valor a todo el proceso de producción de los productos y los servicios y también a las actividades de apoyo (Porter 2008, 11-12) como son el marketing, técnicas de venta y servicio, etc.

Uno de los estudios considerado relevante para el desarrollo de esta investigación, fue realizado en Norte América y se enfoca en el impacto que tiene la diferenciación del producto en la cuota de mercado, los precios competitivos y por ende en la rentabilidad de la empresa. De esta manera se reconoce que la empresa puede tener dos diferentes enfoques para con la competencia e influir directamente en el incremento de ventas: dejar de lado la rivalidad empresarial para disminuir el precio del producto en cuestión -lo que se conoce también como competencia inteligente- y la contraria que se basa en generar una ventaja competitiva para generar una mejor percepción económica ante sus competidores y atraer mayor cantidad de clientes, logrando así una dominación del mercado y aumentar las ganancias a costa de los competidores del sector. A pesar de ello, se afirma que la diferenciación de los productos tiene represalias en ambos enfoques para con el mercado (Makadok y Ross 2013, 509-32).

Claro que se debe tener en cuenta que el posicionamiento de la empresa influencia no solamente en la generación de utilidad propia de la compañía, si no, también de sus competidores y puede darse por factores básicos como la localización, el espacio y algunas características del producto o servicio en sí, que pueden ser percibidas como diferenciadoras por el público objetivo -como por ejemplo qué tan dulce es una bebida en un restaurante en comparación con otro- lo que lleva a mantener una preferencia en el consumidor y finalmente a la fidelización del cliente. No obstante, un análisis de cual de

las dos metodologías implementar para generar una ventaja competitiva, debe ser bastante riguroso pues, a la final, depende de eso el incremento en las ventas.

De igual manera, existen casos de estudio que rectifican que el tener una ventaja competitiva genera incremento en las ventas de la empresa, como es el caso de Kentucky Fried Chicken. En este estudio se verifica además que la presión competitiva en el sector de servicios de Alimentos y Bebidas es un factor que influye directamente en las decisiones empresariales, lo que requiere una mejora notoria en la calidad del servicio para que así mejore la productividad y disminuya costos y a su vez aumente las ventas y la rentabilidad. De manera más general, el manejo de calidad dentro de un restaurante se basa en el claro entendimiento de las expectativas del consumidor, las especificaciones de los productos y la generación de estos productos en base a lo anterior, lo que incluye tanto tangibles como intangibles. Aquí hay que resaltar algunos aspectos que suelen ser considerados como valor agregado en establecimientos de Alimentos y Bebidas: rapidez, higiene, facilidad para entregar sugerencias y comentarios, cortesía del personal, que el precio vaya de la mano con el valor que se percibe por el cliente, entre otros (Apte y Reynolds 1995, 6-21). Claro que se estos factores variarán según la oferta del restaurante, el tipo y su categoría y obviamente, de la persona que tome las decisiones empresariales.

Sin embargo, el estudio abarca también temas de manejo de las operaciones y los requisitos para que estas generen mayor rendimiento empresarial. El punto de partida de este factor es la motivación que tienen los gerentes en los restaurantes y los pocos cambios de personal que se realizan. Siendo así, un estudio en el tema de cambio de personal, tanto de operaciones como administrativo, ha generado resultados interesantes en cuanto al impacto que este fenómeno tiene en la rentabilidad empresarial, reflejando así, que los factores que influyen directamente en el éxito empresarial son de diferente índole, pero deben ser todos tomados en consideración para tener un mejor manejo de empresas en la industria de restauración.

A pesar de que algunos autores afirman que el cambio de personal es saludable para las organizaciones, resulta generalmente, en un aumento en costos -por temas de capacitación, entrenamiento y contratación-, además de conflictuar la interacción de las diferentes áreas en la empresa y el tiempo que le toma adaptarse a la compañía a un nuevo trabajador y viceversa. En realidad, el constante cambio de personal operativo suele darse por la mala relación con los altos mandos, el bajo nivel de compensación que reciben y los horarios incesantes de trabajo. Los resultados que se obtienen cuando no se da este fenómeno, mejoran las ventas y el rendimiento empresarial en términos de operación y

de administración (Kacmar et al. 2006, 133-44), incluso se refleja una estandarización de procesos, lo que es valorado por los clientes y define un nivel fijo de calidad.

Al existir esta relación entre rotación de personal y la mejora de la rentabilidad, está demás mencionar que, cuando una empresa logra mantener a su personal durante largos períodos de tiempo, se fortalece y se madura el capital intelectual de la compañía, lo que va a dar como resultados mejor desempeño ante sus competidores y sentido de pertenencia dentro de la compañía. En el caso de las empresas de restauración, como ya se ha mencionado, existen dos tipos de conocimiento que deben ser tomados en consideración al momento de contratar nuevas personas: el que se obtiene de una preparación sistematizada, que es fundamental en la empresa -como son técnicas culinarias o manejo administrativo general- o los que se obtienen con la práctica o de manera empírica, aunque generalmente, los profesionales del área tienen a enfocarse más en los conocimientos operativos dejando de lado, ámbitos importantes, como el financiero.

Es evidente que mientras más tiempo esté un trabajador en una compañía, más experiencia gana este en el sector y, por lo tanto, se fortalecen sus habilidades y se disminuyen algunos factores de riesgo que pueden ser vitales para el funcionamiento cotidiano de la empresa -como, por ejemplo: tiempos de espera, tiempos de cocción, rapidez en el servicio e incluso costos-. De esta manera, si el índice de rotación es muy alto, la eficiencia disminuirá, al igual que la consistencia en el servicio y por ende la calidad, los que son finalmente una expectativa del consumidor y esta, al no verse complacida, generará impactos negativos en las ventas, por no satisfacer al cliente. Por lo tanto, el manejo de recursos humanos de las empresas ha llegado a generar ventajas competitivas, mientras que cuando hay alguna carencia en este aspecto, se refleja como una debilidad empresarial en el mercado. Por este motivo, el recurso humano es considerado como un intangible de una compañía, pero puede llegar a generar más rentabilidad que algunos tangibles según su manejo. Por otro lado, se ha considerado que el crecimiento empresarial en algunos casos es un factor clave cuando se trata de aumentar en las ganancias.

Algunos estudios han demostrado que son muy pocos los factores que llegan a influenciar a la rentabilidad de las empresas, como es el caso del crecimiento empresarial. Es claro que las ganancias generarán un crecimiento empresarial a largo plazo -si así se desea-, mientras que, por otro lado, se puede generar una ventaja competitiva, por el tamaño de la infraestructura del establecimiento; es decir, nuevamente, se trata de un tema

de diferenciación. Esto puede generarse porque la compañía ha estado mucho tiempo en el mercado y es necesario crecer, o únicamente por razones de supervivencia. Sin embargo, este fenómeno no tiene influencia en todos los sectores empresariales. En el caso de los restaurantes, se obtuvieron resultados en cuanto a que las empresas que tienen mayor nivel de ganancias tienen mayor oportunidad de crecimiento y por ende de crear valor agregado para sus clientes; empero, el crecimiento en sí impide un aumento en las ganancias, por temas de incremento de costos. El manejo de la empresa, mientras exista un crecimiento, depende únicamente de las actividades administrativas, a pesar de que la estrategia empresarial utilizada -crecimiento- es lo que genera más rentabilidad a la empresa, el manejo de costos, inversión, operatividad es lo que más importante y es realizado por el administrador (Federico y Capelleras 2015, 231-53).

En cuanto a las decisiones empresariales, hay que mencionar que existen algunos factores externos que influyen directamente en las empresas -por temas de obligatoriedad o normativa en diferentes industrias de la economía- como es el caso de la política de no fumar dentro de los establecimientos de restauración. Esta norma se ha implementado en varios países y se realizó un estudio de cómo afecta esta política en la rentabilidad de los restaurantes en Estados Unidos. Esta implementación reduce los costos empresariales y costos de capital, y a su vez, genera un incremento en las ventas si se lo ve desde la perspectiva del consumidor que no come en un lugar lleno de humo, por lo que se asume que los establecimientos que saben como manejar este tipo de externalidades, han de generar mayor rentabilidad, claro que dependerá del tipo de restaurante: familiar, de comida rápida, bar, cafetería, etc. (Alamar y Glantz 2004, 520-25). El factor clave en estos casos es saber de qué manera las externalidades pueden convertirse en una ventaja, más que en una imposición que generará resultados negativos para la organización.

Las decisiones empresariales a nivel de externalidades generan un gran impacto en la rentabilidad; sin embargo, hay algunas externalidades que deben ser tomadas en cuenta para ver de qué dependen las variaciones de la rentabilidad de este tipo de empresas; por ejemplo, cuando hay mayor desempleo, las personas dejan de consumir afuera por falta de recursos, lo que influye directamente en las ventas de los restaurantes, o la competitividad del mercado puede aumentar creando un impacto directo en la rentabilidad. De igual manera, el saber manejar y adaptar las estrategias empresariales a este tipo de factores, es la clave para ser una empresa sostenible.

Por otro lado, existen estudios que asumen que el ampliar el target empresarial incrementaría las ventas, esto en el sector de hotelería, que tiene una relación directa con

la restauración. El análisis que se debe hacer para poder definir nuevos productos es en base a los datos históricos -nuevamente, tiene relación directa con las capacidades del administrador- los que revelarán la conexión entre los clientes, los productos y servicios, las ganancias, los costos y las ventas; de esta manera se pueden crear nuevos nichos, generando mayor aceptación del mercado y aumentando el tamaño del target y del nicho de mercado. Este análisis para ampliar la gama de productos, depende totalmente del mercado y la interacción que este ha tenido con la empresa y también de la reacción empresarial a esta interacción, todo en términos de ventas, lo que nos lleva nuevamente a la posibilidad de implementar tácticas de diferenciación de producto para satisfacer las necesidades de los potenciales clientes, sin minimizar la importancia de los clientes actuales (Enz, Potter, y Siguaw 2015, 54-62).

Las investigaciones y los diferentes estudios de varios sectores se enfocan prácticamente en la diferenciación de productos y las decisiones gerenciales para el incremento de ventas y de rentabilidad, lo que se puede interpretar como la importancia que tiene la preparación sistematizada de un gerente, pues éste es quien toma las riendas de como funciona el negocio e implementa estrategias de diferenciación según conocimientos teóricos en marketing, procesos, costeo, entre otros.

Uno de los problemas generales de las organizaciones es que los estudiantes de administración en general están infravalorados. Han existido críticas desde la malla curricular de las escuelas de negocios, hasta el desempeño de los graduados en el mundo laboral. Por este motivo, las escuelas de negocios están intentando reestructurar o reorientar su modelo de enseñanza, al incluir temas y requisitos de experiencia práctica (Ahire 2011, 104-20). Sin embargo, en estudios ya enfocados en la restauración, la gastronomía y en menor nivel en la hospitalidad, se resalta como estas industrias y la academia tienen mucha relación y mucha importancia en la actualidad, al momento de seleccionar personal para este tipo de empresas; empero, esto se muestra como una falencia del sector, que se explicará en el siguiente apartado.

1.8. La necesidad de la profesionalización para afrontar los retos en el sector de la restauración

Existen varios estudios sobre la importancia del contenido del currículum de los candidatos para esta industria. Se ha realizado una investigación en la cual se han consultado a profesionales del sector y a administradores de programas de hospitalidad -

en la academia- sobre la importancia que tienen los conocimientos en administración en general y de hospitalidad, gastronomía y restauración, en relación con la experiencia del candidato -claro que también hay una aclaración sobre el tipo de experiencia y en qué áreas. Dentro de ello, resaltan algunos temas que se consideran de vital importancia en la administración general y que tienen un trasfondo de prometer buenos resultados en el desempeño en esta industria. Sin embargo, se reconoce que la experiencia es un requisito muy importante y se suponen límites a ello: que sea mayor al número de horas que son requisito para la graduación, o que sea en todas las áreas -alimentos y bebidas, servicio y atención, producción, etc.- o que tenga un enfoque único en administración, supervisión y liderazgo. Todo dependiendo de la visión de los expertos, que a su vez sugirieron algunos temas que deberían ser tomados en cuenta en la malla curricular -por lo general temas administrativos- (Su, Miller, y Miller 1997, 36-40).

Al analizar las falencias que tienen los profesionales de la industria en términos de conocimiento, resaltan más los temas administrativos a nivel general, en las diferentes mallas curriculares analizadas -universidades de Quito- existen temas administrativos como contabilidad, costos, marketing, proyectos etc. No obstante, la mayor cantidad de materias que se imparten son de carácter operativo, lo que, como se mencionó anteriormente, se considera igual de importante, pero el trasfondo de esta debilidad es que los temas administrativos son muy superficiales al momento de impartirlos y muy poco valorados al momento de seguir estos cursos.

Además del tema de equilibrio entre preparación y experiencia, la industria presenta otros inconvenientes, como son el reclutamiento, capacitación y la retención de personal, la implementación de nuevas tecnologías, los efectos de regulaciones estatales nuevas, entre otras; empero, la más importante y la que más conflicto representa es encontrar el perfil adecuado para la gerencia y administración de la empresa. En el caso más específico de los restaurantes, se reflejan situaciones como: la gran competencia en la industria, la escasez de mano de obra capacitada y la distribución de horas de trabajo, además del pago mínimo, la cancelación de reservas de servicio, los márgenes de ganancias, las pocas regulaciones estatales, la saturación del mercado, la seguridad alimenticia, entre algunos otros factores. En base a estos temas, se han sugerido algunos elementos que podrían mejorar el perfil de los graduados; a pesar de ello, la mayor debilidad de la industria es la percepción de los estudiantes al sobrevalorar sus habilidades y no enfocarse en los diferentes problemas sistémicos y reales que tiene la industria a nivel administrativo y, por ende, de toma de decisiones; esto conlleva a que el manejo de

imprevistos en la industria no puede manejarse con un grado de experticia técnica por los profesionales en el área. Lo que implica nuevamente, el problema principal: el encontrar el perfil adecuado para la administración de este tipo de empresas (Lefever y Withiam 1998, 70-78) por la falta de capacitación de estos en algunos temas que son importantes.

Realmente, la situación de la industria de restauración es que esta, es una segmentación de la industria de hospitalidad, esto se refleja en el nexo que tienen estos sectores para su funcionamiento en conjunto; de esta manera, es vital que los profesionales en hospitalidad tengan los conocimientos necesarios para poder desempeñarse como gerentes o administradores de manera efectiva, sin dejar de lado la importancia de las competencias que son necesarias para ejercer las actividades de las diferentes posiciones esenciales en estas empresas. Con esto en mente, existen estudios más especializados como es el enfoque en la importancia y la necesidad de conocimientos específicos en la administración en bebidas es uno de los estudios que se han considerado importantes para esta investigación, puesto que se considera, que a pesar de la amplia segmentación, y por ende las múltiples opciones de especialización -en términos académicos- en la hospitalidad, es vital que los profesionales tengan conocimiento en todas las áreas y que se enfoque, claro, en las necesidades de la industria; realmente, la relación entre la industria y los educadores es muy importante para alcanzar este objetivo y formar a profesionales capaces y competentes para los puestos gerenciales y administrativos (Assante 1988, 80). Un enfoque similar a este estudio se ha desarrollado en Chipre:

En este estudio se intenta relacionar las materias que se imparten en las universidades a los profesionales en hospitalidad con el éxito de estos en la vida laboral. De esta manera, las investigaciones que identifican las competencias claves para tener éxito en esta rama laboral son necesarias, pues influiría directamente en la reestructuración de una malla curricular que asegure el éxito de los graduados en temas de hospitalidad, gastronomía y restauración. Verdaderamente, el entender en su totalidad las necesidades que tiene la industria fortalecerían la formación profesional y el entrenamiento de los aspirantes a manejar estas empresas, lo que reflejaría no únicamente una mejora de la industria en términos económicos o empresariales, si no, que aseguraría el éxito de los profesionales en su vida laboral. Los resultados del estudio identifican que competencias genéricas de la administración son más importantes en la industria que algunas competencias técnicas de la industria (Marneros y Gibbs 2015, 228-41).e Es sabido que las diversas temáticas que se imparten en las instituciones universitarias tienen

variaciones entre sí, lo que implica la realización de un análisis que identifique las posibles fortalezas de la malla curricular. Esto se analiza en un estudio enfocado en el currículo de las mejores instituciones en Estados Unidos, el Reino Unido y Australia.

La importancia que tiene el conocimiento del movimiento de la industria de hospitalidad implica que el diseño y funcionamiento de la malla curricular de estos programas de estudio sean analizados y definidos de manera que permitan a los estudiantes adquirir competencias y habilidades necesarias para el desempeño óptimo en estas empresas; sin embargo, la versatilidad de la industria, implica cambios en el currículo en los distintos países, a pesar de tener que cumplir con estándares de educación en general. La aspiración es que se estandarice el modelo del programa de hospitalidad de manera que este se acople con los cambios derivados de la globalización y permitan a su vez, definir los conocimientos y habilidades que son necesarias para los estudiantes. Las variaciones de la malla curricular entre los países varía desde el título obtenido hasta horas de clase, de prácticas profesionales e incluso temáticas impartidas, por este motivo, la implementación de una malla curricular estándar que facilite la adaptación a cambios culturales o por tendencias, sea una ventaja para los profesionales de la industria, indistintamente de su área de especialización -hotelería, organización de eventos, servicio y atención al cliente, restauración, etc.- (Leung, Wen, y Jiang 2018, 31-41).

Al adentrarse un poco más en las operaciones de los restaurantes, se presentan otros temas que pueden significar problemas para las empresas. La perspectiva de los clientes de la empresa toma en consideración varios factores y uno de ellos es el tipo de cocina, lo que implica el tipo de producto, la producción, el chef o jefe de cocina, el tipo de ingredientes, la ideología o temática empresarial, entre otros. Este es uno de los factores que pueden implicar no solo una recompensa financiera si no, proyectar también un estatus diferente ante la competencia. En Europa, la calificación de los chefs generan una reacción inmediata en el mercado y eso transforma a la cocina en el centro de atención (Hyman 2008, 43-52). Estos temas resaltan en términos de premiaciones o de categorías. En el caso de la restauración, las mejores categorías, son las estrellas Michelin, que implican un diferente manejo de todas las operaciones de las empresas e influyen directamente en la rentabilidad, por la calidad de productos y servicios.

El éxito de los restaurantes con categoría Michelin, se basa en los diferentes estilos de administración, ya que influyen directamente en los indicadores financieros como la rentabilidad, las ventas, el rendimiento y la utilidad. En esta perspectiva, se toma en cuenta que los restaurantes brindan más que un servicio o un producto, si no, que

venden experiencias al público en general, lo que genera un cambio en la perspectiva gerencial. No solo se trata de aumentar la clientela por medio de más productos o de generar una ventaja competitiva -como se mencionó en párrafos anteriores- si no, en saber como manejar y maximizar el capital intelectual de la compañía, el manejo de las técnicas culinarias, la creatividad y el conocimiento para evitar la estandarización e impulsar a la innovación. De esta manera hay una mejora en estos establecimientos y eso refleja cambios en las ventas y la rentabilidad, a pesar de que el tener un restaurante con estrellas Michelin implique más costos de lo normal. Para ello, se necesita personal capacitado adecuadamente desde la parte operativa hasta la parte administrativa, lo que en este estudio puede verse reflejado en temas de formación académica o formación netamente práctica -sin dejar de lado que la primera es la que brinda conocimientos gerenciales y financieros que van más allá de la técnica culinaria (Johnson et al. 2005, 170-87).

En realidad, algunos chefs han reconocido la necesidad de capacitarse en temas administrativos, pues este estudio refleja la importancia de conocer temas gerenciales como el incremento de los indicadores financieros, mantener las ventas y controlar el stock para tener éxito empresarial, éxito en el manejo de personal, en el manejo de costos en la operación y la continuidad con las tendencias del mercado. Sin embargo, existen algunos casos de gerentes de restaurantes que se han ido involucrando en este medio por motivos diferentes a la experiencia y a la formación.

Un diferente estudio basa su análisis en habilidades técnicas -que se refieren a los métodos, procesos, procedimientos y prácticas necesarias-, en habilidades humanas que son respecto a las relaciones interpersonales y el trabajo en grupo que se puede crear en estos espacios; y en las habilidades conceptuales que se tratan básicamente de reconocer el funcionamiento sistémico de las empresas. Estas tres modalidades se describen en tres diferentes grupos: las esenciales, las deseables y las que son más allá de los requerimientos para ser gerente de una empresa de Alimentos y Bebidas. Las habilidades técnicas y las humanas son de suma importancia en el currículum de un gerente de los restaurantes, mientras que las habilidades conceptuales no son tan relevantes en el sector, ya que son clasificadas como requerimientos que van más allá de lo necesario. Para tener una idea global de cuáles son las habilidades conceptuales o las que no son comunes en esta industria, se mencionan temas como análisis financiero, técnicas de marketing, análisis de menú, dotación del personal y políticas y procedimientos operacionales (Mariampolski, Spears, y Vaden 1980, 77-81).

Un estudio que se enfoca en el emprendimiento de restaurantes afirma que cualquier modelo de negocio se caracteriza por su origen en sí, es decir, por el diseño, las operaciones y los resultados. La primera nace del porqué se emprende en ese negocio; la segunda y la tercera del cómo y quiénes son los indicados para desarrollar la idea del negocio, mientras que los resultados finales se tratan del valor que ha creado cada empresa. Por este motivo, depende mucho del emprendedor y sus razones, motivos e inspiración para plantearse un plan de negocios que sea aceptable en el mercado; sin embargo, además de la creatividad personal y la innovación se debe tomar siempre en cuenta los aspectos financieros. El tema en restauración es que la cocina es considerada el corazón de las empresas, dejando de lado la parte gerencial; de igual manera, se deben tomar en cuenta temas organizacionales, como la exploración o la explotación -en términos de productos- la originalidad o la réplica, el auto reconocimiento o la pertenencia colectiva y la preferencia por lo local o por lo globalizado. Finalmente se demuestra como los emprendedores deben tener conciencia de la dinámica natural de los restaurantes para obtener resultados rentables en el largo plazo (Inversini, Manzoni, y Salvemini 2014, 55-63).

1.9. Factores que influyen en la rentabilidad empresarial en el DMQ

Para poder asentar la investigación bibliográfica que se ha realizado en este acápite, a la realidad de Quito, se realizaron algunas entrevistas (Ver Anexo 3) con expertos en Restauración, hotelería y gastronomía. A pesar de la importancia que tienen la experiencia -de todas las áreas y desde lo más sencillo- y la academia en el perfil de los administradores de restaurantes, se requiere de un cambio de cultura organizacional en base a la rotación, la contratación y el manejo del personal -recursos humanos-. Por lo que se dice que las habilidades del administrador del establecimiento de Alimentos y Bebidas es fundamental. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que desde mandos operativos se requieren conocimientos tanto teóricos como empíricos para el correcto funcionamiento empresarial sistémico y la generación de una ventaja competitiva.

El manejo de proveedores, de costos, de marketing y publicidad y de recursos humanos es el principal problema que se refleja en la administración en la industria de restauración y la hotelería. Estos son temas que deben ser reforzados por los gerentes, o administradores -dependiendo el tamaño de la empresa- sobre todo para disminuir tercerizaciones en algunas de estas actividades y claramente -en el caso de recursos

humanos- de reducir costos en la gestión de dicha área -por temas como rotación, capacitación y contratación- empero, es complejo por las implicaciones salariales y por falta de normativa estatal que proteja a los empleados de estas empresas y por características de la malla curricular de estas carreras.

Sin embargo, se hace énfasis en que los gerentes de esta industria deben considerar que los conocimientos especializados o técnicos en gastronomía, hotelería y restauración son vitales para poder manejar restaurantes, pues sin estos, no podrían alcanzar puestos de altos mandos, por la importancia de algunos temas de estas empresas -como es el costeo de recetas estándar, el manejo de inventarios perecibles y la operatividad en sí de las empresas-. No obstante, los expertos mencionan que no existen profesionales en restauración -o sus semejantes- que sean a su vez profesionales en administración empresarial general y por ello, se enfocan más en la diferenciación de producto como un eje fundamental para el incremento de rentabilidad. El problema en este sentido es que no hay una cultura de preservar nuestros productos y la industria se centra en seguir tendencias que posiblemente no sean acogidas en nuestra sociedad y la diferenciación del producto se realiza en base a tendencias globales.

Por otro lado, se considera que la infravaloración de los profesionales de la carrera es algo que no solo afecta al desempeño empresarial, sino también a los graduados en sí; esto se da, nuevamente, por aspectos que generan controversia en normativas de la industria de restaurantes: no existe una regulación de salarios ni control de horario de trabajo, lo que desmotiva a los empleados. En realidad, la sociedad no reconoce la complejidad de desempeñarse en este sector y subestima las habilidades o capacidades que debe tener el personal, lo que complica aún más la motivación en los empleados de este sector. Y tomando las palabras de los expertos: *Primero se debe cuidar del cliente interno, para que ellos cuiden del cliente externo.*

Cuando se habla de trabajadores calificados³ de estas empresas, cabe mencionar que el nivel de estudios es un agravante en la realidad laboral, pues, los estudiantes de carreras de servicios de restauración, hotelería o gastronomía tienen una expectativa diferente al culminar sus estudios. En contexto, un graduado en estas áreas busca emprender con un negocio propio, o formar parte de una gran cadena hotelera o un restaurante reconocido en la ciudad, si no es en el país; sin embargo, la industria -en

³ Capacitados en relación con los conocimientos o instrucción formal, que es necesaria para poder tener un desempeño en estas empresas.

términos de contratación- tienen un enfoque diferente, pues los graduados con títulos de ingeniería o licenciatura son seleccionados para puestos netamente operativos en los que no se utilizan los conocimientos, materias o técnicas que se aprenden a lo largo de la carrera universitaria, más si, en etapas de prácticas pre profesionales.

Además de tener este problema con los trabajadores de la empresa, no existe una selección por competencias en el sector y eso se refleja en la calidad del producto y del servicio. Estas competencias se enfocan en conocimientos tanto operativos como administrativos, sin dejar de lado la práctica durante la formación formal y ya en la vida laboral. No obstante, las dos deben ir de la mano, por que el conocimiento empírico no es suficiente y, además, debe tener fundamentos en la teoría, inclusive se necesita actualización constante -por las tendencias cambiantes- para mantener el negocio a flote. El resultado de esto es la baja calidad del producto o servicio, que suele ser invisible ante los clientes, pues la cultura de restauración es casi nula en el Ecuador.

Actualmente, es conocido y aceptado por la sociedad en general, que no basta con un estudio de pregrado para tener un buen puesto en una buena empresa y esto no es diferente en estas industrias, pero el impacto que causan los métodos de contratación y selección del personal en estas empresas difiere un poco con la realidad, pues la ideología clásica de la hotelería es que se debe empezar desde cero aunque el candidato tenga un nivel de estudios superior al común -posgrados y doctorados o incluso capacitaciones largas o cursos intensivos de administración- por lo que los profesionales del sector no le dan la importancia a estos factores -en el momento de contratación o en el momento de capacitarse continuamente- pues, siempre y cuando se empiece la vida laboral de manera operativa, puedes crecer, o no desde la perspectiva hotelera y de servicios.

Con relación a factores externos que pueden influenciar en la rentabilidad de las empresas, se debe resaltar la crisis económica, lo que no solo conlleva a que los clientes dejen de comer fuera de casa, si no que hay más gente desempleada que opta por ponerse en restaurantes -por asumir que es de las actividades más rentables y sencillas-, lo que genera más competitividad y a su vez, disminuye aun más la percepción de calidad. Además, no existen regulaciones estatales para la restauración -como normativas, zonificación de restaurantes- la falta de un plan de gobierno que se base en proteger lo nuestro y fortalecer nuestra gastronomía genera que el enfoque de la satisfacción del cliente se distorsione por la misma industria y se generen más limitantes para poder crecer como compañía.

A pesar de tener claro cuáles son los factores que influyen directamente en la rentabilidad de las empresas, es evidente para los expertos que, sin formación

especializada en el área de hospitalidad, restauración o gastronomía, conocimientos en administración general y experiencia en las distintas áreas, no se podría mantener un negocio de este tipo. Este perfil idóneo es, sin embargo, difícil de encontrar por los conocimientos que se requieren -formación en gestión administrativa que vayan de la mano con características especiales del sector de restauración- lo que dificulta la relación de la profesionalización con la rentabilidad de la compañía. Claro que las personas que cumplen más requisitos, en este sentido, son aquellas que tienen mejores resultados empresariales, en base a la experiencia de los expertos.

Capítulo 2. Marco Empírico

2.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter explicativo ya que permitirá evaluar si existe una relación entre el nivel de profesionalización gerencial y la rentabilidad patrimonial de la empresa en el año 2017 -siempre y cuando existan datos fidedignos-, para lo que se utilizó información secundaria cuantitativa proveniente de las empresas de restauración, registradas en la Superintendencia de Compañías de Quito; para poder asentar los estudios analizados sobre variables que influyen en la rentabilidad de la empresa, se realizaron entrevistas a profundidad con expertos en el tema.

2.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental y correlacional, por la presentación de la variable independiente -la profesionalización- y sus efectos inmanejables en relación a la variable éxito -rentabilidad patrimonial-, además que no hubo intervención o influencia directa en la relación entre las variables, es decir, se han dado en un contexto natural (Sampieri 2010, 149).

2.3. Población y muestra

Para definir la cantidad de empresas que fueron necesarias para evaluar, se optó por realizar un estudio de universo estratificado; definiendo así el universo con el cual se trabajó para poder comprobar la hipótesis propuesta en esta investigación. Sin embargo, es necesario aclarar que algunas categorizaciones y características de los restaurantes como: la constitución de la compañía, el tamaño, las estrellas o tenedores según la nueva normativa, no fueron tomadas en cuenta para la realización del estudio planteado.

De esta manera se ha definido geográficamente que los establecimientos que están en el Distrito Metropolitano de Quito serán los que se analizarán. De igual manera deben estar registradas en la Superintendencia de compañías para facilitar la extracción de datos duros. Además, para estratificar la población se tomará en cuenta la clasificación dada

por la misma institución, de manera que los establecimientos deben estar registrados bajo la clasificación del CIIU versión 4, en el grupo I5610.01.

2.4. Operacionalización de variables e indicadores

Tabla 1
Profesionalización gerencial

Variable	Definición conceptual	Indicadores relacionados con:
Educación formal	Se imparte en centros educativos de nivel superior para la obtención de un título académico; además, es intencional desde la perspectiva del alumno y es impartida por docentes con planificación -malla curricular-.	Nivel de educación formal alcanzada por el directivo encargado de la administración del establecimiento.

Elaboración: Propia del autor

La profesionalización alcanzada por los administradores de los restaurantes analizados será diferenciada por nivel -tecnología, pregrado y cuarto nivel- y por afinidad: no se asemeja a la administración, temas relacionados con la administración en general y temas relacionados con la restauración, la hospitalidad o la gastronomía; todo esto con el fin de tener una visión más profunda de qué tan importante es esta variable en la rentabilidad de estas empresas y cuál sería el perfil idóneo del administrador.

Tabla 2
Éxito empresarial

Variable	Definición conceptual	Indicadores relacionados con:
Rentabilidad de la empresa	Este indicador sirve para reflejar el desempeño global de la empresa. Compara la ganancia neta después de impuestos con el capital que los accionistas han invertido en la empresa. <i>RSC</i> $= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Capital de accionistas}}$ (Van Horne, Wachowicz, y Garcilazo Lagunes 2010, 150-51)	Rendimiento sobre el Capital/ Rendimiento patrimonial

Elaboración: Propia del autor

El desempeño operacional de una empresa se muestra en el indicador relativo al rendimiento sobre la inversión total (activos totales); sin embargo, el desempeño gerencial incluye la gestión del financiamiento cuyo resultado multiplica el anterior indicador y es el que interesa finalmente al inversionista, es decir, el rendimiento sobre la inversión del accionista o rentabilidad patrimonial. En realidad, este indicador no puede ser categorizado por su simple valor resultante ya que debe compararse con el indicador que fue la expectativa inicial del inversionista (su costo de oportunidad) o con similares indicadores de otros sectores de la economía nacional. No obstante, tales comparaciones no son objeto de este estudio ya que lo que importa es verificar si las empresas del mismo sector tienen resultados más altos si son administradas por profesionales con estudios formales de nivel superior,

Para identificar los factores que determinan el mayor resultado medido en la rentabilidad, pudiera haberse pensado en otras variables como el prestigio del negocio, la calidad del servicio o la oferta de productos de alta calidad (a obtenerse por informaciones primarias de los consumidores), que de ordinario generan incremento en la demanda y el consiguiente incremento de volumen de operaciones, de utilidades y de rentabilidad. Estos factores probablemente influirán en ese resultado, pero no es la intención de este estudio tal relación sino aquella referida al nivel profesional de quien administra el negocio.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para tener una mejor comprensión de la relación de los objetivos específicos con la fuente de datos, los métodos de recolección y cómo se transformará la data en información, se presenta la tabla a continuación.

Tabla 3
Técnicas de recolección y tratamiento específico de datos

Objetivos Específicos	Fuentes de Datos	Tratamiento Específico
Identificar el grado de profesionalización gerencial de los directivos de las empresas del sector de servicios de	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de educación superior, ciencia, tecnología e innovación - Senescyt- Recolección: 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene título registrado 1; no registra título 0. Nivel de formación: No registra título 0; tecnología 1; universidad 2; posgrado 3. Afinidad con el tema: no registra título 0; registra título, pero no tiene cercanía con el tema 1; registra título en administración en

alimentos y bebidas en la ciudad de Quito.	Información secundaria	general 2; registra título relacionado con la restauración, alimentos y bebidas o alojamiento 3.
Identificar cuál es la rentabilidad de las microempresas del sector de servicios de alimentos y bebidas en el barrio La Floresta, en Quito Ecuador.	<ul style="list-style-type: none"> • Superintendencia de compañías. • Recolección: Información secundaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos sobre la rentabilidad patrimonial del último año.
Establecer el nivel de profesionalización gerencial ideal de los directivos de este sector para optimizar la gestión de sus negocios y generar mayor rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliografía. • Recolección: • Investigación bibliográfica y herramientas estadísticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización bibliográfica • A partir de dos modelos estadísticos (correlación y análisis de diferencias), se definirá si la formación formal tiene alguna incidencia en la rentabilidad patrimonial de las empresas.

Elaboración: Propia del autor

En base a los objetivos específicos planteados, se ha definido qué data se debe recolectar y cuáles herramientas se utilizarán. Para definir el nivel de profesionalización gerencial, se utilizará información secundaria extraída de la base de datos de la Superintendencia de Compañías y se verificará la información del gerente general en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación; de igual manera, se utilizarán datos de la Superintendencia de Compañías para obtener los valores de la rentabilidad patrimonial de las empresas del año 2017 -último año con datos pertinentes- y para establecer el nivel de profesionalización ideal para la obtención de mejores resultados se utilizarán dos herramientas estadísticas: la correlación y el análisis de diferencias.

Estas herramientas estadísticas fueron utilizadas tras comprobar mediante el análisis de Shapiro Wilk que la distribución de la data de rentabilidad patrimonial no es normal; por este motivo se deben implementar pruebas no paramétricas -con la utilización de las medianas-. Para poder identificar la integración entre dos variables, se utilizaron

las pruebas Mann Whitney y Kruskal Wallis, que son contrarias a la prueba t de Student y ANOVA respectivamente, pero por la anormalidad de la data son las que se deben implementar. De igual manera y bajo las mismas condiciones, para realizar un análisis de correlación se implementó el análisis de Spearman Rank.

Como lo sugiere el autor Roberto Hernández Sampieri en su texto Metodología de la investigación, la prueba Mann Whitney y la prueba Mann Whitney son las que se deben utilizar cuando la investigación tiene muestras independientes, de igual manera que el análisis de Spearman Rank que es útil para definir la correlación entre este tipo de datos (Sampieri 2010, 333-34).

Finalmente se sistematizarán datos para poder definir la importancia de la variable independiente en relación con la dependiente y así definir la importancia de la profesionalización en el perfil de los gerentes o administradores de estas empresas. Sin embargo, al existir otro tipo de factores que influyen directamente en la rentabilidad patrimonial, se realizó una investigación bibliográfica a profundidad, de manera que estas variables sean identificadas con claridad y después de realizar entrevistas a profundidad con expertos en el tema poder ajustarlas a la realidad de Quito.

Capítulo 3. Presentación y análisis de resultados: Profesionalización y el éxito empresarial

En esta sección, se presentarán los datos obtenidos de la investigación bibliográfica realizada en lo que se refiere al nivel de profesionalización de los administradores de las empresas y la rentabilidad de estas en un período determinado - año 2017-. En primera instancia se realizará un avistamiento global de las variables en las empresas en todo el Distrito Metropolitano de Quito, seguido del análisis de relación entre las mismas. Las empresas que fueron consideradas para realizar la relación son aquellas que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías, como fue mencionado anteriormente.

3.1. Profesionalización y éxito empresarial: Datos del sector.

La profesionalización gerencial, como se ha mencionado anteriormente, no es un factor clave al momento de elegir al administrador de una empresa de restauración, pues existen otros factores que pueden tener mayor relevancia dependiendo del punto de vista del dueño o del accionista. Para poder ver la importancia y la frecuencia en que sucede este fenómeno en algunos establecimientos se realizó una tabla con datos importantes de las 214 compañías con las que se realizó este análisis. Para ello, se tomó en cuenta el último gerente general registrado en la base de datos, de las diferentes empresas y su número de identidad para verificar su título profesional en la Secretaría Nacional de Educación Superior, tras lo cual se podrá establecer una escala pertinente de profesionalización.

Se ha tomado los datos de los 214 establecimientos que están en Quito y están además registrados en la Superintendencia de Compañías, descartando 10 que se encuentran en estado de liquidación, de apoderamiento o son administradas por una sociedad civil, por lo que quedarían 204 por analizar (Ver Anexo 1). Para facilitar el procesamiento de datos, se incluye una escala en base a la formación que divide a los administradores en dos grupos: los que poseen cualquier título registrado en la SENESCYT y los que no.

Tabla 4
Formación del gerente general

	Escala Propuesta	Número de Empresas
No registra título	0	99
Registra título	1	105
Total		204

Elaboración: Propia del autor

De igual manera se ha desagregado el segundo grupo, analizado el registro en el cual consta la información personal del gerente general de cada establecimiento y se ha establecido una escala de profesionalización en base al nivel de estudios -desde tecnología, universidad y posgrado- que se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 5
Nivel de formación del gerente general

	Escala propuesta	Número de empresas	Porcentaje
No registra título en la Senescyt	0	99	49%
Tecnología	1	16	8%
Tercer Nivel	2	67	33%
Cuarto nivel	3	22	11%
Total de empresas		204	100%

Elaboración: Propia del autor

Como se puede observar, el mayor número de empresas -49%- tienen un administrador sin título registrado en la SENESCYT, lo que se podría asimilar de diferentes maneras, como, por ejemplo, en primera instancia, podrían tener un currículum con mucha experiencia profesional, o podrían no terminar la carrera o incluso haber completado únicamente el bachillerato o ninguna de las anteriores. Sin embargo, como se observa también, hay algunos establecimientos -33%- que tienen título de tercer nivel, mientras que el 8% registran un título de nivel tecnológico y el 11% ha alcanzado títulos de posgrado. A esta clasificación se le añade, además, la afinidad que tienen los títulos con la administración de empresas y con la administración hotelera o de bares y restaurantes.

Tabla 6
Afinidad de la profesión

	Escala Propuesta	Número de empresas
No registra título	0	99
Profesiones no afines con la gestión gerencial	1	55
Profesiones en administración general o similares	2	42
Profesiones en gestión de negocios de restauración y hospitalidad	3	8
Total		204

Elaboración: Propia del autor

La escala que se utilizará para relacionar las variables con las herramientas estadísticas es (0) no registra título en la SENESCYT, (1) profesiones no afines con la gestión gerencial, (2) profesiones en administración general y afines -como ingeniería comercial, finanzas, marketing, etc.- y (3) profesiones en gestión de negocios de restauración y hospitalidad -tomando en cuenta que la hospitalidad engloba la administración de bares, restaurantes y alojamientos. En la realidad y como se puede observar según la data, los profesionales en administración hotelera, gastronomía y restauración y todas sus derivaciones, no son considerados en gran proporción para altos mandos.

Para la extracción de datos para la obtención de la siguiente variable -rentabilidad patrimonial- se utilizó de igual manera la base de la Superintendencia de Compañías. Se tomó en cuenta el año 2017 par el análisis de las dos variables propuestas. Es importante mencionar, que el indicador es denominado como *Rentabilidad Operacional del Patrimonio* por la Superintendencia de Compañías. Sin embargo, la fórmula para el cálculo de este indicador no ha tenido variación alguna. A continuación, se presenta en primera instancia una tabla con los valores más representativos de la extracción de data, tras lo que se establecerán rangos para manejar de mejor manera la data.

Tabla 7
Rentabilidad patrimonial de empresas

Máximo	99,4626
Media	1,1230
Mediana	0,3722
Mínimo	(124,5220)

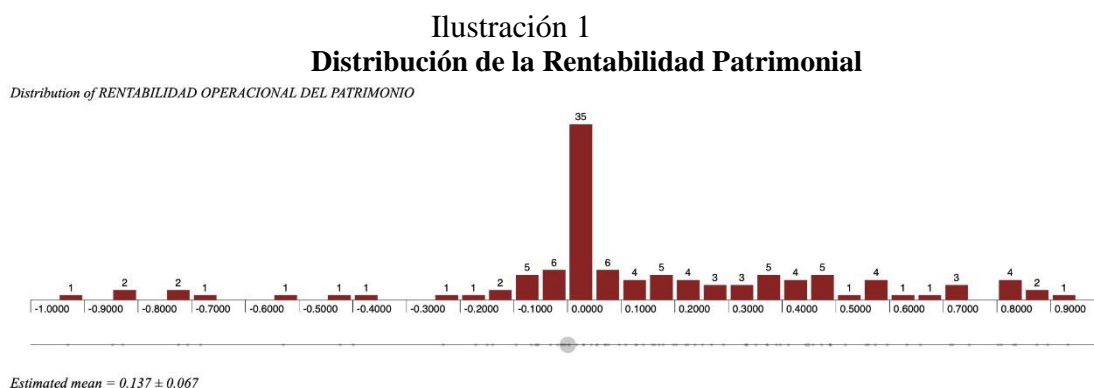
Elaboración: Propia del autor

Tan solo con los valores de la tabla anterior se pueden observar algunas incongruencias en la data: valores muy altos o extremadamente bajos de rentabilidad -

superiores o inferiores a los extremos en otros sectores de la economía-, por lo que, se optó por analizar los datos de manera individual en lo que se encontraron algunas inconsistencias en la información de los balances que se presentan a la Superintendencia de Compañías como son: patrimonio negativo, depreciaciones acumuladas superiores al costo histórico de los activos fijos, activos y pasivos con signo negativo, entre otros. Por este motivo, se han eliminado los datos que se consideran atípicos para el análisis estadístico que se presenta en el siguiente apartado.

3.2. Análisis Estadístico de las variables

En cuanto a lo previamente mencionado, se han eliminado alrededor de 89 casos, quedando así 115 empresas por analizar (Ver Anexo 2). De esta manera, se realizó un análisis de la rentabilidad aplicando la prueba de Shapiro Wilk, que arrojó como resultados que la data extraída de la Superintendencia de Compañías no tiene una distribución normal, como se puede ver a continuación:

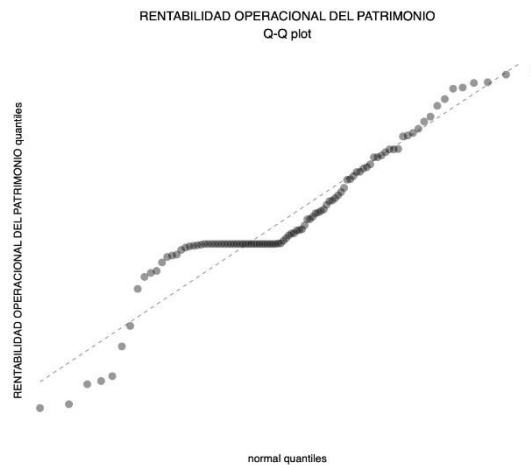


Elaboración: Propia del autor

Después de utilizar este test, se determina que $z=4,39$ y el valor de $P < 0,001$ por lo que se establece que la variable *rentabilidad patrimonial* tiene una distribución no normal. Se plantea también el análisis de relación entre cuantiles, para la misma variable, la que nos refleja que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Ilustración 2

Diferencia entre cuantiles -Q- de la rentabilidad patrimonial



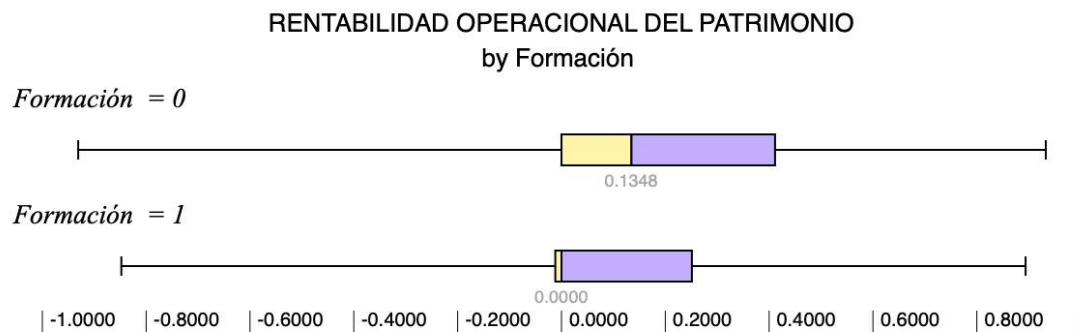
Elaboración: Propia del autor

Dado que el análisis estadístico de la rentabilidad patrimonial arrojó estos resultados, para poder comparar las distintas variables, se utilizaron pruebas no paramétricas -en base a las medianas- para lo que se utilizaron dos pruebas: Mann Whitney y Kruskal Wallis, la primera es contraria a la prueba t de Student y la segunda a la prueba ANOVA, por la anormalidad de la data.

En primera instancia se relaciona la rentabilidad patrimonial con formación -si tienen o no un título registrado en la SENESCYT- para lo cual se utilizó la prueba Mann Whitney por las características en la cual se desagregó la variable rentabilidad. Esta prueba, al igual que la de Kruskal Wallis, sirve para identificar la integración de las diferentes variables.

Ilustración 3

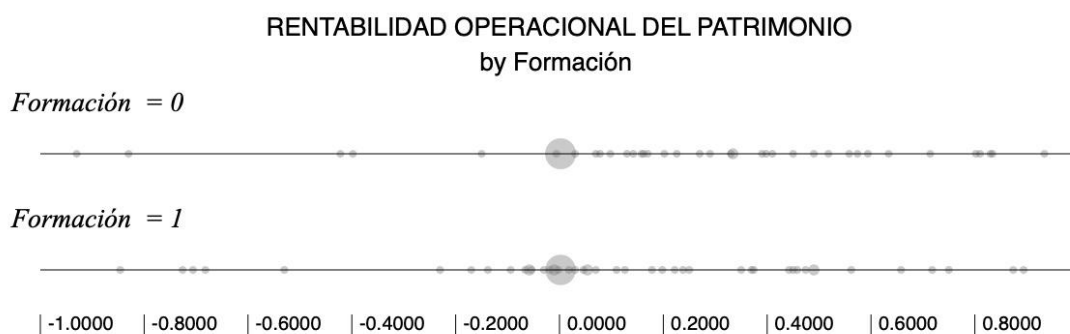
Diferencia de Medianas entre Rentabilidad y Formación



Elaboración: Propia del autor

En este caso, el valor de p es 0,045 lo que refleja que la relación entre variables es válida pues, existen diferencias que son estadísticamente significativas. De igual manera, el gráfico advierte que mientras menos formación tenga el gerente general de la empresa, se obtendrán mejores resultados en términos rentables. Lo que se considera un resultado imprevisible, puesto que es contrario a lo que se esperaba encontrar. De igual manera, se aplicó la prueba de Spearman's Rank para identificar si existe correlación entre las dos variables, lo que se graficó de la siguiente manera:

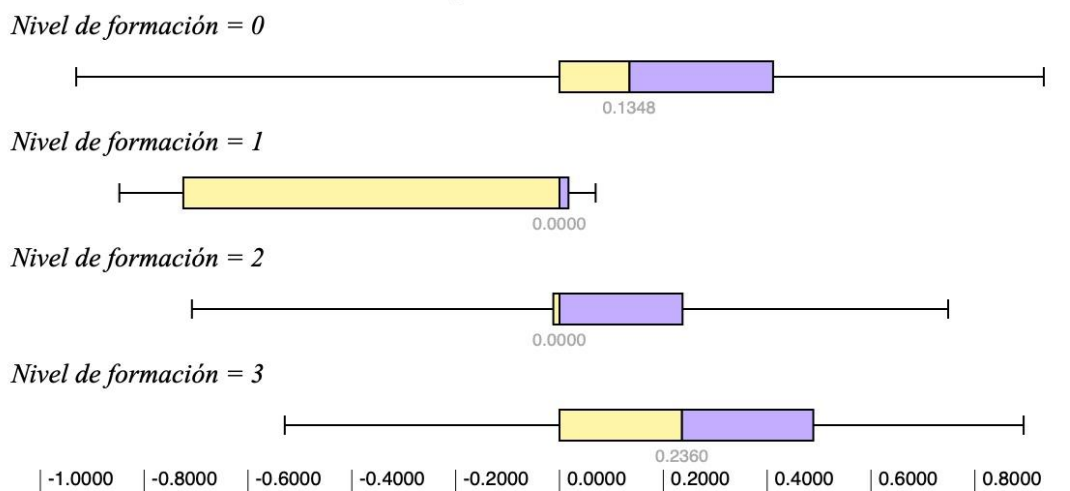
Ilustración 4
Evaluación de correlación entre la Rentabilidad y Formación



Elaboración: Propia del autor

Cabe resaltar que no existen diferencias significativamente estadísticas - $p(113) = -0,098$ y $p = 0,297$ - por lo cual se indica no que no hay correlación entre estas dos variables. Para tener mayor exactitud en los resultados, se analizó la variable de rentabilidad con las otras desagregaciones que se hicieron de la variable formación -nivel de formación y afinidad- para lo que se utilizó de igual manera las dos herramientas: Kruskal Wallis para la prueba de diferencia de medianas y Spearman's Rank para indicar si hay correlación. A continuación, se presentan los resultados:

Ilustración 5
Diferencia de Medianas entre Rentabilidad y Nivel de Formación
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO
by Nivel de formación

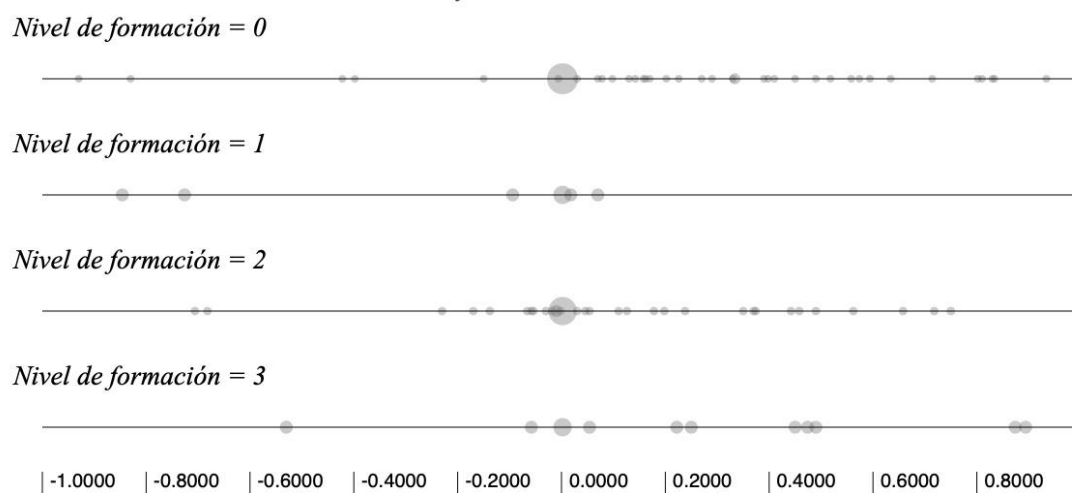


Elaboración: Propia del autor

Los resultados arrojados tienen concordancia con el análisis anterior, en cuanto a las personas que no tienen registrado un título en la SENESCYT tienen mejores niveles de rentabilidad que los que han estudiado en nivel técnico y en universidad; no obstante, los gerentes que poseen un título de cuarto nivel o posgrado tienen mejores resultados a nivel de rentabilidad que todos los anteriores, incluyendo a los que no poseen título registrado en la SENESCYT. De igual manera los resultados del análisis Kruskal Wallis reflejan que el valor de $p=0,08$ lo que significa que la relación entre las variables es válida por que si existen diferencias estadísticamente significativas. La rentabilidad no tiene relación alguna con el nivel de profesionalización de los directivos de las empresas, lo que se puede adjudicar a varias cosas, como se mencionó anteriormente, este fenómeno puede ser causa de mayor experiencia en el área de restauración, o en base al tiempo de vida de la empresa o al tipo de producto que se oferta, o incluso por las características de las empresas en sí.

A continuación, se realizó también una prueba para determinar si existe o no correlación entre las variables, lo que se graficó de la siguiente manera:

Ilustración 6
Evaluación de correlación entre la Rentabilidad y Nivel de Formación
 RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO
 by Nivel de formación

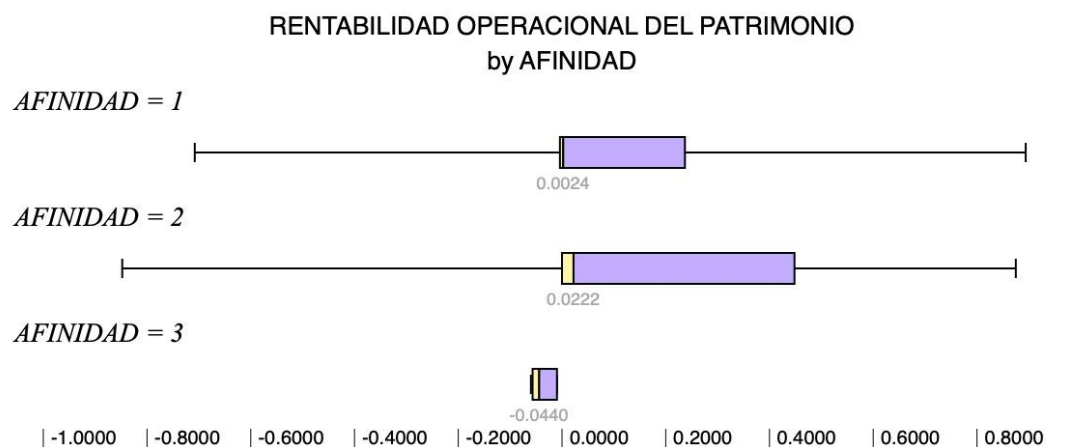


Elaboración: Propia del autor

De igual manera, como el análisis de correlación anterior, no existen diferencias significativas con los valores de $p(113)=-0,098$ y $p=0,297$, por lo que no existe relación entre las dos variables expuestas.

Finalmente, para tener aun más claridad, se relaciona la afinidad de las carreras con la rentabilidad, igual, con los dos métodos que se utilizó con las variaciones anteriores. En primer plano -la prueba Kruskal Wallis- refleja lo siguiente: no existen valores estadísticamente significantes con un valor de $p= 0,116$ y gráficamente se aprecia de la siguiente manera:

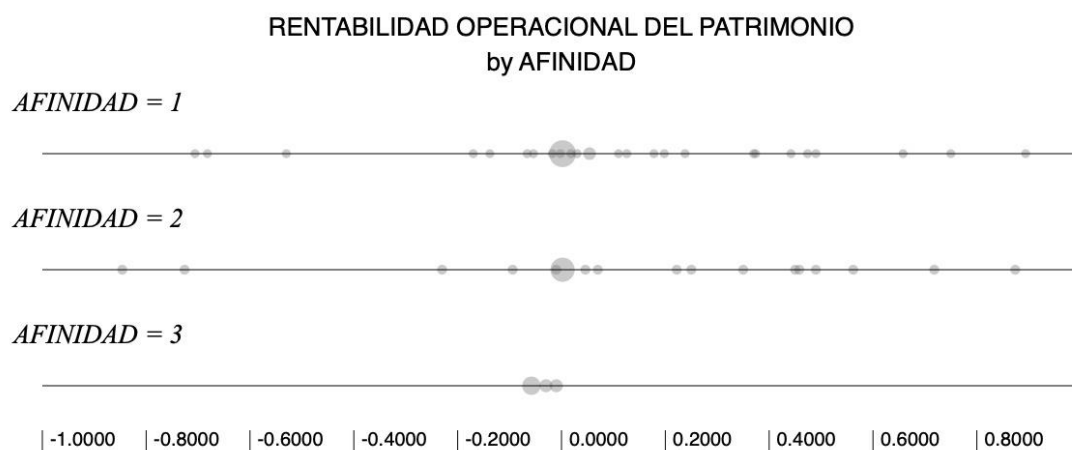
Ilustración 7
Diferencia de Medianas entre Rentabilidad y Afinidad



Elaboración: Propia del autor

Inusualmente, los gerentes que tienen mayor afinidad con lo que es alojamiento, restauración y gastronomía tienen los menores resultados en rentabilidad, que se puede adjudicar al diferente enfoque gerencial -más en la parte operativa y no en la administrativa o financiera- con el que manejan las empresas. Los gerentes que tienen estudios en el área de administración o afines, en cambio, tienen los mejores resultados rentables, incluidos aquellos que tienen títulos de distinta índole. Con el análisis de correlación se obtiene el siguiente gráfico:

Ilustración 8
Evaluación de correlación entre la Rentabilidad y Afinidad



Elaboración: Propia del autor

De igual manera, la prueba de Spearman's Rank no revela diferencias estadísticamente significativas, $p(59) = -0,094$ y $p = 0,473$ de manera que no hay correlación entre estas variables.

3.3. Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos tras el análisis estadístico realizado con distintas variables en relación con la rentabilidad patrimonial de las empresas afirman que el nivel de formación, la afinidad de la carrera con el tema de Restauración y si han estudiado o no, no tiene ninguna afectación en este indicador financiero. La data recolectada y analizada de otros estudios similares han demostrado que hay otros factores -tanto externos como internos- que se deben tomar en cuenta al analizar las razones de incremento de la rentabilidad patrimonial.

Formación y Rentabilidad:

La comparación entre el nivel de rentabilidad y si el gerente tiene o no formación, revela que los conocimientos adquiridos respecto a la administración de estos establecimientos no son relevantes para tener más rentabilidad. En realidad, como se vio reflejado en la investigación bibliográfica, hay otros factores que, si afectan directamente en esto, como la situación económica del país -factor externo-, el tipo de producto, servicio y varios otros factores internos. No obstante, tras realizar entrevistas a expertos en el área de restauración, resaltan temas de falta de capacitación de costeo y otras materias de administración en gastronómicos, hoteleros y restauranteros. En realidad, en su perspectiva, no se ve ningún nivel de profesionalización en los gerentes de estas empresas, e incluso se cree que estos puestos dentro de la organización llegan a ser ocupados por recomendaciones familiares o por un currículum lleno de experiencia -la cual se basa en un sistema de prueba y error- mas no por la formación formal de los candidatos.

La problemática se centra en la falta de la cultura de restauración, no solo en el caso de los trabajadores de este sector, si no, del público en general. Ninguno de los dos grupos del mercado se enfoca en la satisfacción del cliente. A pesar de que puede existir cierto nivel de cultura de restauración en la clase alta o en algunos sectores de la clase media, no hay un enfoque claro de lo que significa la calidad en estas empresas. Las

entrevistas con los expertos llevan a concluir que la profesión en sí es infravalorada desde la parte académica hasta el mundo laboral. Y de igual manera, los graduados de estas carreras tienen diferentes perspectivas de lo que significa desempeñarse en este sector, en temas de remuneraciones, horarios extendidos, facilidad y manejo de grupos.

Nivel de Formación y Rentabilidad:

El nivel de formación tampoco muestra generar alguna reacción en la rentabilidad de las empresas. Los expertos en el tema resaltan que sin importar qué nivel de estudios tenga el candidato, es importante que tengan experiencia en el campo de A&B. Y esa experiencia debe ser en todas las áreas para poder supervisar y controlar de manera adecuada. De igual manera, se considera que los candidatos que tengan algo de formación y tengan poca experiencia, tienen mejores capacidades de manejar el negocio con todos los altibajos que se presenten por la fusión de conocimientos teóricos y empíricos que se presentan en el día a día y cómo con el tiempo mejorarán las capacidades y competencias de aquellos administradores. Sin embargo, los resultados que refleja el análisis estadístico realizado son ambiguos, pues muestra que quienes no han estudiado más del bachillerato tienen mejores resultados que quienes han estudiado en un instituto técnico o en la universidad, pero aquellos que deciden hacer un posgrado tienen mejores resultados que todos ellos.

Además, se debe tomar en cuenta que las empresas funcionan como un sistema y como lo mencionan los expertos, el éxito empresarial no depende únicamente del gerente o el administrador, si no, más bien de formar el equipo idóneo con todas las habilidades necesarias en todas las áreas del restaurante. En otras palabras: el éxito de las empresas depende del grupo de trabajo que tenga un enfoque común, a saber: la restauración. Sin duda, el talento humano es un pilar para tener mejores resultados; empero en los estudios que se han tomado para definir los requerimientos para generar una mayor rentabilidad, se afirma que la gestión del talento humano es una debilidad que tienen los administradores de esta industria y además los trabajadores no se ven favorecidos por la falta de normativas para con el sector.

Afinidad y Formación:

A pesar de que los resultados indican que quienes tienen formación con mayor afinidad al tema de restauración son aquellos que menor rentabilidad tienen versus los

que conocen temas administrativos en general y quienes tienen títulos de cualquier otra índole, se debe tomar en cuenta que la perspectiva de los gerentes debe basarse en conocimientos de gastronomía, hotelería o restauración. Y la razón de ello es bastante clara: las empresas de A&B no manejan el mismo tipo de gestión que cualquier otra empresa, por el tipo de producto se manipula -inventario perecible- por las diferentes técnicas culinarias, proveedores y costos que se manejan, además de la importancia de la calidad alimentaria. Sin embargo, no se deben dejar de lado que los conocimientos financieros, contables, de técnicas de ventas y cultura organizacional, no son los que predominan en la malla curricular de estos profesionales, y esto genera que las pérdidas sean progresivas en la empresa.

Como se mencionó anteriormente, el bagaje de estos gerentes debe estar compuesto por experiencia práctica y también formación formal. Sin embargo, el encontrar el perfil idóneo, es una dificultad más grande de lo que suponen las exigencias, pues se cree que es algo respecto a cambios organizacionales y cambios culturales en el país -la incorrecta percepción de lo que significa calidad y la falta de normativa de restaurantes- Por esto, incluso no hay competencias o capacidades definidas al seleccionar personal para estas empresas -y esto se da desde los puestos operativos hasta el área administrativa-

Definir un perfil idóneo para estos puestos es complejo visto desde la perspectiva de los expertos, por que no solamente deben cumplir con parámetros de formación, si no, como se mencionó antes, también depende de la experiencia y además de conocimientos -administrativos- que no se imparten únicamente en instituciones educativas en las carreras de restauración, gastronomía u hotelería. Por otro lado, la experiencia debe ser desde cero y en todas las áreas de los restaurantes y no se debe dejar de lado la capacitación continua que es otro requisito.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Muchos factores -tanto externos como internos- tienen influencia en la rentabilidad del sector de Restauración. A pesar de los resultados estadísticos, la profesionalización de los administradores de estas empresas tiene un grado de importancia, pues ellos son los que están en la cabeza de toda decisión empresarial. Tal como se mencionó previamente, una persona que esté capacitada adecuadamente -en términos de educación formal- sabrá como manejar las situaciones del día a día. Claro que los conocimientos teóricos no son los únicos importantes en el momento de contratar un gerente, pues incluyen factores de experiencia, personalidad y a su vez, de la motivación y el compromiso que sienta este por la carrera y el trabajo. Sin embargo, es un tema difícil de superar debido a la *explotación* que sienten los profesionales de esta carrera, por los horarios exhaustivos, las pocas vacaciones -por trabajar en días festivos- la polivalencia necesaria en todas las áreas y obviamente, por la baja remuneración que se recibe.

De igual manera, las empresas de restauración, al vender experiencias, deben tener un enfoque sistémico, para que exista apoyo en todas las áreas y que se puedan adaptar fácilmente a las tendencias cambiantes del mercado. Al hablar de apoyo en todas las áreas, la polivalencia de un administrador es clave sobre todo si son empresas grandes, pues en las PYMES se eliminan algunos puestos, por reducción de costos y por que realmente no existe la necesidad de tener un organigrama empresarial enorme, lo que da lugar a que se reasignen actividades a diferentes roles.

Por esto, el definir los conocimientos que debe tener la persona encargada de un establecimiento del área de gastronomía, hotelería o restauración, es complejo, pues, estos establecimientos tienen algunas características peculiares diferentes a las de otras empresas que deben ser valoradas y reconocidas por ellos, sin dejar de lado la importancia que tienen los conocimientos administrativos y financieros.

En cuanto a los factores internos que influyen directamente en la rentabilidad de las empresas, resaltan temas de costos, marketing, manejo de personal, etc. los que son parte de la administración en general, lo que nos lleva a pensar que el perfil de los hoteleros, gastrónomos o restauranteros no es el idóneo en esta industria por alguna

falencia en la malla curricular de las instituciones educativas, lo que a pesar de no depender enteramente del profesional, puede cambiarse con una capacitación personal constante. No obstante, el tema de experiencia es algo que no se debe descartar tan rápidamente, pues debe ir de la mano con los conocimientos teóricos.

Se pudo comprobar también que existen varios factores externos -como la crisis económica del país- que tienen impacto en la rentabilidad de estas empresas y otros que son a nivel de cultura de restauración en general. Sin embargo, si no se fortalece y se motiva a los clientes internos, no habrá resultados positivos en el cliente externo, lo que depende del gerente general y el personal de las otras áreas. En otras palabras, por más que existan diversos factores internos y externos que afectan a la rentabilidad de las empresas, quien toma las riendas del negocio y decide estrategias para adaptar y sacar el negocio adelante, es el administrador, por este motivo, debe tener los conocimientos necesarios.

No se puede dejar de lado, que el sistema de educación, la cultura de la industria y la malla curricular de las carreras de hotelería, gastronomía y restauración, tienen varias falencias, pues en su conjunto, preparan a profesionales que tienen distorsionada la perspectiva de la realidad laboral, no están correctamente preparados para altos mandos y son menospreciados incluso por sus colegas que ya están posicionados en empresas de alto rango.

Recomendaciones

En cuanto a la rentabilidad, es importante mencionar que se deben tomar en consideración los diferentes factores -internos y externos- que conforman un sistema, para según eso, tomar decisiones empresariales que lleven a la compañía a obtener mejores resultados; está claro, que estos movimientos, estrategias o decisiones empresariales se llevan a cabo por el gerente o administrador, por lo que es recomendable que la persona tenga experticia en diferentes materias, temas y prácticas necesarias para manejar este tipo de negocios.

El gerente o administrador, debe tener un perfil idóneo para direccionar adecuadamente la compañía, es decir tener conocimientos de gastronomía, hotelería y restauración, en conjunto con una larga experiencia en todas las áreas y además conocimientos administrativos generales. Sin embargo, es muy complejo que los graduados tengan un perfil completo, por motivos ajenos a ellos: la malla curricular de

las instituciones educativas, por este motivo, la capacitación constante es importante para estos puestos, y esta debería darse no solamente por motivación personal, si no, de manera que sea una motivación por parte de la empresa para con el trabajador.

La profesionalización gerencial, no es una variable que influye directamente en la rentabilidad patrimonial, sin embargo, es la base para obtener mejores resultados. El análisis estadístico que se realizó en este estudio indica lo contrario, por lo que se pensaría que es común; sin embargo, no es lo que dicen los expertos. Por esta razón nos apegamos a la literatura especializada que recomienda que se deben hacer mayores estudios para determinar los factores que influyen en la rentabilidad.

Se recomienda realizar más estudios no solo que se alineen con los factores de la rentabilidad empresarial, si no, empezar un análisis a profundidad de las falencias de las carreras de servicios que están alineadas a un sector que tiene gran impacto en la economía del país, para implementar mejoras no solo a nivel empresarial, también a nivel social, económico y cultural.

Referencias Bibliográficas

- Abbot, Andrew. 1988. *The System of Professions*.
<https://www.press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/S/bo5965590.html>.
- Ahire, Sanjay L. 2011. «Linking Operations Management Students Directly to the Real World». *ResearchGate* 31 (5): 104-20.
<http://dx.doi.org/10.1287/inte.31.6.104.9653>.
- Alamar, Benjamin C., y Stanton A. Glantz. 2004. «Smoke-Free Ordinances Increase Restaurant Profit and Value». *Contemporary economic policy* 22 (4): 520-25.
<https://doi.org/10.1093/cep/byh038>.
- Apte, Uday M., y Charles C. Reynolds. 1995. «Quality Management at Kentucky Fried Chicken». *Interfaces* 25 (3): 6-21. <https://www.jstor.org/stable/25062008>.
- Arilla, José M^a Puyuelo, Jordi Montañés Biñana, Juan Manuel Garmendia Otegui, y M^a Victoria Sanagustín Fons. s. f. «Introducción a la historia de bares y restaurantes»: 329.
- Assante, Lisa Marie. 1988. «Beverage Management: A Curriculum Needs Assessment for Undergraduate Hospitality Education - ProQuest». Las Vegas: University of Nevada.
<https://portal1.uasb.edu.ec:2088/docview/304470806/fulltextPDF/DDDDEFFF8C4B49A2PQ/9?accountid=8308>.
- Ayala, Enrique. 1992. *El desafío de la reforma universitaria*. Fundación Hernán Malo, Corporación Editora Nacional.
- Boletín del Instituto Francés de Estudios Andinos*. 1999. Institut français d'études andines.
- Chittoor, Raveendra, y Ranjan Das. 2007. «Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage». *Family Business Review* 20 (1): 65-79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>.
- Enz, Cathy A., Gordon Potter, y Judy A. Siguaw. 2015. «Serving More Segments and Offering More Products: What Are the Costs and Where Are the Profits». *SAGE*, abril, 54-62. <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/489/>.
- Federico, Juan S., y Joan-Lluís Capelleras. 2015. «The Heterogeneous Dynamics between Growth and Profits: The Case of Young Firms». *Small Business Economics* 44 (2): 231-53. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9598-9>.
- Gallego, Jesus Felipe. 2006. *Gestión de Alimentos y Bebidas Para Hoteles, Bares y Restaurantes*. 1 edition. Madrid: Paraninfo.
- Hyman, Gwen. 2008. «The Taste of Fame: Chefs, Diners, Celebrity, Class». *Gastronomica* 8 (3): 43-52. <https://doi.org/10.1525/gfc.2008.8.3.43>.
- Inversini, Marta, Beatrice Manzoni, y Severino Salvemini. 2014. «Daniel Boulud: The Making of a Successful Creative Individual Business Model». *ResearchGate* 16: 55-63.
https://www.researchgate.net/publication/288717007_Daniel_Boulud_The_Making_of_a_Successful_Creative_Individual_Business_Model.
- Johnson, Colin, Bernard Surlemont, Pascale Nicod, y Frederick Revaz. 2005. «Behind the Stars: A Concise Typology of Michelin Restaurants in Europe». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46 (2): 170-87.
<https://doi.org/10.1177/0010880405275115>.
- Kacmar, K. Michele, Martha C. Andrews, David L. Van Rooy, R. Chris Steilberg, y Stephen Cerrone. 2006. «Sure Everyone Can Be Replaced... but at What Cost?

- Turnover as a Predictor of Unit-Level Performance». *The Academy of Management Journal* 49 (1): 133-44. <https://doi.org/10.2307/20159750>.
- Khurana, Rakesh, Nitin Nohria, y Daniel Penrice. s. f. «MANAGEMENT AS A PROFESSION», 12.
- Kotler, Philip, y Gary Armstrong. 2017. *Marketing*.
- Lefever, Michael M., y Glenn Withiam. 1998. «Curriculum Review: How Industry Views Hospitality Education». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 39 (4): 70-78. <https://doi.org/10.1177/001088049803900411>.
- Lehmann, Lehmann. 2004. *El Desafío de Dirigir (Spanish Edition)*. 1era ed. Buenos Aires: HomoSapiens. https://www.amazon.com/Desafio-Dirigir-Spanish-Francisco-Lehmann/dp/9508084359/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1517186458&sr=8-1&keywords=el+desafio+de+dirigir.
- Leung, Xi Y., Han Wen, y Lan Jiang. 2018. «What do hospitality undergraduates learn in different countries? An international comparison of curriculum». *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* 22: 31-41. <https://portal1.uasb.edu.ec:2088/docview/2054889800/fulltextPDF/563FE6D6143746C7PQ/19?accountid=8308>.
- Makadok, Richard, y David Gaddis Ross. 2013. «Taking Industry Structuring Seriously: A Strategic Perspective on Product Differentiation». *Strategic Management Journal* 34 (5): 509-32. <https://doi.org/10.1002/smj.2033>.
- Malo, Hernán. 2014. *Universidad institución perversa*. <http://www.rayuela.ec/l/universidad-institucion-perversa/39666/9789978848104>.
- Mariampolski, Arnold, Marian C. Spears, y Allene G. Vaden. 1980. «What the Restaurant Manager Needs to Know: The Consensus», noviembre, 77-81. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001088048002100319?journalCode=cqxa>.
- Marneros, Stelios, y Paul Gibbs. 2015. «An evaluation of the link between subjects studied in hospitality courses in Cyprus and career success». *Higher Education, Skills and Work - Based Learning* 5 (3): 228-41. <http://dx.doi.org/10.1108/HESWBL-01-2015-0001>.
- Peris, Albert Blasco I., y Roser Vives i Serra. 2014. *Fundamentos de la gestión de alojamientos y restauración*. 1 edition. Editorial Síntesis, S. A.
- Porter, Michael E. 2008. «Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia». *Harvard Business Review América Latina*, enero de 2008.
- Raza, Fabian, Diego Raza, y Edgar Isch. 2007. «Diagnóstico de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador». Consultoría. Quito Ecuador.
- Real Academia Española, y Asociación de Academias de la Lengua Española. 2006. «Diccionario esencial de la lengua española». En *Diccionario esencial de la lengua española*. Madrid: Espasa. <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-esencial-de-la-lengua-espanola>.
- Salvó, Jordi Rosell. 2013. *Gestión del bar y cafetería : estrategias de éxito para su creación, organización y control*. Ideaspropias. Vigo. http://www.worldcat.org/title/gestion-del-bar-y-cafeteria-estrategias-de-exito-para-su-creacion-organizacion-y-control/oclc/907510336&referer=brief_results.
- Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Roberto Hernández. 2010. *Metodología De La Investigacion Con Cd. El Precio Es Endolares*. 5th edition. LTC.

- Soria, Juan Carlos Serrano, y IES Carlos María Rodríguez. 2011. «EL SECTOR SERVICIOS EN LA ECONOMÍA GLOBAL: TRANSFORMACIONES Y CONSECUENCIAS», 17.
- Su, Allan Yen-Lun, Judy L. Miller, y Judy L. Miller. 1997. «Perceptions of Industry Professionals and Program Administrators about Accreditation Curriculum Standards for Hospitality Programs». *Journal of Hospitality & Tourism Education* 9 (4): 36-40. <https://doi.org/10.1080/10963758.1997.10685349>.
- Tejada, Blanca Dolly. 2007. *Administración En Servicios De Alimentación*. 2ª. edition. VV.AA.
- Van Horne, James C, John M Wachowicz, y Sergio Garcilazo Lagunes. 2010. *Fundamentos de administracion financiera*. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

Anexos

Anexo 1: Tabla de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías

	Expediente	Cargo	Formación (1-registra título; 0-no registra título)	Nivel de formación (0-no registra título; 1-tecnología; 2-universidad; 3-Posgrado)	Afinidad (0-no registra título; 1-registra título pero no se relaciona; 2-título en administración en general; 3-título relacionado con la restauración, alimentos y bebidas o alojamiento)	R/P
1	93445	Gerente General	1	2	2	(124,5220)
2	144160	Gerente General	0	0	0	(16,5684)
3	159736	Gerente General	0	0	0	(13,4840)
4	156260	Gerente General	0	0	0	(11,9815)
5	304946	Gerente General	1	3	1	(9,5780)
6	306046	Gerente General	1	1	2	(7,1512)
7	301800	Gerente General	1	2	2	(6,9390)
8	715826	Gerente General	0	0	0	(5,8005)
9	85603	Gerente General	1	2	2	(4,2450)
10	141620	Gerente General	0	0	0	(4,0000)
11	154754	Gerente General	0	0	0	(2,5223)
12	162124	Gerente General	1	1	3	(2,2261)
13	164610	Gerente General	1	3	2	(2,1372)
14	172706	Gerente General	1	3	2	(1,9936)

15	174906	Gerente General	1	2	2	(1,5372)
16	306366	Gerente General	1	2	1	(0,9630)
17	711746	Gerente General	0	0	0	(0,9309)
18	711196	Gerente General	1	1	2	(0,8478)
19	15727	Gerente General	0	0	0	(0,8282)
20	63027	Gerente General	1	1	2	(0,7246)
21	90466	Gerente General	1	2	1	(0,7080)
22	146593	Gerente General	1	2	1	(0,6831)
23	158671	Gerente General	1	3	1	(0,5292)
24	168681	Gerente General	0	0	0	(0,4233)
25	159441	Gerente General	0	0	0	(0,3994)
26	706049	Gerente General	1	2	2	(0,2320)
27	713067	Gerente General	1	2	1	(0,1701)
28	162734	Gerente General	0	0	0	(0,1497)
29	179366	Gerente General	1	2	1	(0,1395)
30	301058	Gerente General	1	1	2	(0,0954)
31	308164	Gerente General	1	2	1	(0,0672)
32	703710	Gerente General	1	3	3	(0,0599)
33	140967	Gerente General	1	2	3	(0,0567)
34	155883	Gerente General	1	2	1	(0,0550)
35	180963	Gerente General	1	2	3	(0,0312)
36	304305	Gerente General	1	2	1	(0,0186)
37	304767	Gerente General	1	2	2	(0,0119)
38	12654	Gerente General	1	2	3	(0,0097)

39	152914	Gerente General	0	0	0	(0,0064)
40	156588	Gerente General	1	2	1	(0,0040)
41	159888	Gerente General	0	0	0	0,0000
42	159910	Gerente General	0	0	0	0,0000
43	163914	Gerente General	0	0	0	0,0000
44	170448	Gerente General	0	0	0	0,0000
45	301116	Gerente General	0	0	0	0,0000
46	304592	Gerente General	1	2	2	0,0000
47	304020	Gerente General	1	2	2	0,0000
48	710566	Gerente General	0	0	0	0,0000
49	306550	Gerente General	1	2	1	0,0000
50	704274	Gerente General	1	1	1	0,0000
51	705176	Gerente General	1	2	1	0,0000
52	47794	Gerente General	1	2	1	0,0000
53	62688	Gerente General	1	3	2	0,0000
54	145726	Gerente General	0	0	0	0,0000
55	163326	Gerente General	0	0	0	0,0000
56	154834	Gerente General	0	0	0	0,0000
57	302530	Gerente General	1	2	1	0,0000
58	306380	Gerente General	1	1	2	0,0000
59	701222	Gerente General	0	0	0	0,0000
60	706084	Gerente General	0	0	0	0,0000
61	709384	Gerente General	1	2	1	0,0000
62	39925	Gerente General	0	0	0	0,0000

63	85888	Gerente General	1	3	2	0,0000
64	156051	Gerente General	0	0	0	0,0000
65	167381	Gerente General	1	2	1	0,0000
66	173959	Gerente General	0	0	0	0,0000
67	306343	Gerente General	0	0	0	0,0000
68	307223	Gerente General	1	2	2	0,0000
69	308851	Gerente General	1	2	1	0,0000
70	308873	Gerente General	1	2	1	0,0024
71	707675	Gerente General	0	0	0	0,0032
72	711437	Gerente General	1	1	1	0,0173
73	153327	Gerente General	1	2	1	0,0297
74	163909	Gerente General	0	0	0	0,0307
75	306765	Gerente General	1	2	2	0,0445
76	707239	Gerente General	1	2	1	0,0541
77	711661	Gerente General	1	3	1	0,0557
78	86698	Gerente General	1	1	2	0,0696
79	144365	Gerente General	0	0	0	0,0718
80	152923	Gerente General	0	0	0	0,0760
81	142341	Gerente General	0	0	0	0,0968
82	301499	Gerente General	1	2	1	0,1085
83	307373	Gerente General	1	2	1	0,1274
84	707803	Gerente General	0	0	0	0,1287
85	713259	Gerente General	0	0	0	0,1410
86	37684	Gerente General	0	0	0	0,1584

87	50400	Gerente General	0	0	0	0,1624
88	62280	Gerente General	0	0	0	0,1705
89	92755	Gerente General	1	2	1	0,1783
90	150004	Gerente General	1	2	1	0,1976
91	147166	Gerente General	0	0	0	0,2020
92	168264	Gerente General	1	3	2	0,2207
93	172906	Gerente General	0	0	0	0,2246
94	300230	Gerente General	1	2	1	0,2370
95	304498	Gerente General	1	3	2	0,2512
96	29811	Gerente General	0	0	0	0,2681
97	52845	Gerente General	0	0	0	0,2900
98	60655	Gerente General	0	0	0	0,3317
99	152603	Gerente General	0	0	0	0,3339
100	156145	Gerente General	0	0	0	0,3348
101	158675	Gerente General	1	2	2	0,3511
102	710167	Gerente General	1	2	1	0,3715
103	306723	Gerente General	1	2	1	0,3729
104	53086	Gerente General	0	0	0	0,3897
105	62832	Gerente General	0	0	0	0,3968
106	160192	Gerente General	0	0	0	0,4114
107	172930	Gerente General	1	2	1	0,4435
108	179354	Gerente General	1	3	2	0,4482
109	167100	Gerente General	0	0	0	0,4486
110	303444	Gerente General	1	2	2	0,4571

111	308724	Gerente General	1	3	1	0,4739
112	305248	Gerente General	1	3	2	0,4889
113	707328	Gerente General	1	2	1	0,4892
114	85812	Gerente General	0	0	0	0,4908
115	156261	Gerente General	0	0	0	0,5176
116	155073	Gerente General	0	0	0	0,5560
117	155007	Gerente General	1	2	2	0,5608
118	172629	Gerente General	0	0	0	0,5733
119	172849	Gerente General	0	0	0	0,5952
120	301141	Gerente General	0	0	0	0,6325
121	304023	Gerente General	1	2	1	0,6578
122	303693	Gerente General	0	0	0	0,7137
123	707797	Gerente General	1	2	2	0,7178
124	715387	Gerente General	1	2	1	0,7486
125	14610	Gerente General	0	0	0	0,8021
126	60788	Gerente General	0	0	0	0,8084
127	94629	Gerente General	0	0	0	0,8316
128	88271	Gerente General	0	0	0	0,8356
129	152098	Gerente General	1	3	2	0,8749
130	156256	Gerente General	1	3	1	0,8940
131	155838	Gerente General	0	0	0	0,9329
132	160722	Gerente General	0	0	0	1,0281
133	161932	Gerente General	0	0	0	1,1018
134	167762	Gerente General	1	2	3	1,1370

135	303974	Gerente General	0	0	0	1,1622
136	703260	Gerente General	0	0	0	1,1719
137	709068	Gerente General	1	1	2	1,1780
138	713732	Gerente General	0	0	0	1,2044
139	154092	Gerente General	1	2	1	1,3317
140	141134	Gerente General	1	2	2	1,3320
141	157370	Gerente General	0	0	0	1,3887
142	160978	Gerente General	0	0	0	1,4306
143	151826	Gerente General	0	0	0	1,4311
144	158470	Gerente General	1	2	1	1,4330
145	300578	Gerente General	1	1	2	1,5281
146	700150	Gerente General	0	0	0	1,5359
147	711018	Gerente General	0	0	0	1,5858
148	303020	Gerente General	0	0	0	1,6220
149	307882	Gerente General	0	0	0	1,6302
150	709610	Gerente General	0	0	0	1,6419
151	711964	Gerente General	1	3	1	1,6781
152	711590	Gerente General	0	0	0	1,7193
153	140378	Gerente General	0	0	0	1,7270
154	159716	Gerente General	1	2	1	1,7472
155	151488	Gerente General	0	0	0	1,7715
156	302748	Gerente General	0	0	0	1,8289
157	305916	Gerente General	0	0	0	1,9122
158	705994	Gerente General	1	3	2	1,9596

159	707930	Gerente General	0	0	0	2,0756
160	714266	Gerente General	0	0	0	2,0916
161	13193	Gerente General	1	2	1	2,1382
162	62825	Gerente General	0	0	0	2,2133
163	97942	Gerente General	1	1	2	2,2640
164	89692	Gerente General	0	0	0	2,4803
165	154267	Gerente General	0	0	0	2,7524
166	163903	Gerente General	0	0	0	2,7594
167	164607	Gerente General	0	0	0	2,7984
168	305615	Gerente General	1	1	2	2,8104
169	303173	Gerente General	1	3	0	2,9118
170	305923	Gerente General	0	0	0	2,9334
171	712271	Gerente General	0	0	0	2,9421
172	165741	Gerente General	1	2	1	2,9598
173	306441	Gerente General	1	3	2	3,0210
174	308751	Gerente General	1	2	1	3,0462
175	708477	Gerente General	0	0	1	3,0974
176	709687	Gerente General	1	2	2	3,3888
177	5514	Gerente General	1	2	1	3,6264
178	91385	Gerente General	1	2	2	3,7845
179	88305	Gerente General	1	2	1	3,9660
180	158666	Gerente General	1	3	1	3,9738
181	161372	Gerente General	1	3	1	4,1120
182	303568	Gerente General	1	1	2	4,2648

183	706066	Gerente General	0	0	0	4,6317
184	705516	Gerente General	0	0	0	4,7353
185	708442	Gerente General	1	1	1	4,8095
186	89468	Gerente General	1	2	3	4,9944
187	150017	Gerente General	0	0	0	5,5356
188	120576	Gerente General	0	0	0	5,7840
189	154395	Gerente General	1	1	1	5,9928
190	159477	Gerente General	0	0	0	6,1116
191	161215	Gerente General	1	2	2	7,0560
192	303961	Gerente General	1	2	1	7,1520
193	306865	Gerente General	1	2	1	7,4244
194	704369	Gerente General	1	2	3	7,5210
195	714577	Gerente General	0	0	0	7,7356
196	712685	Gerente General	1	2	2	9,7992
197	141831	Gerente General	0	0	0	11,7690
198	143525	Gerente General	1	2	2	12,1014
199	175249	Gerente General	1	2	1	12,4305
200	709317	Gerente General	0	0	0	17,2794
201	302837	Gerente General	0	0	0	19,5396
202	308183	Gerente General	1	2	1	25,2660
203	710725	Gerente General	0	0	0	29,2578
204	711781	Gerente General	0	0	0	99,4626

Anexo 2: Tabla de empresas que se analizaron en el presente estudio

	Expediente	Cargo	Formación	Nivel de formación	Afinidad	R/P
1	711746	Gerente General	0	0	0	(0,9309)
2	711196	Gerente General	1	1	2	(0,8478)
3	15727	Gerente General	0	0	0	(0,8282)
4	63027	Gerente General	1	1	2	(0,7246)
5	90466	Gerente General	1	2	1	(0,7080)
6	146593	Gerente General	1	2	1	(0,6831)
7	158671	Gerente General	1	3	1	(0,5292)
8	168681	Gerente General	0	0	0	(0,4233)
9	159441	Gerente General	0	0	0	(0,3994)
10	706049	Gerente General	1	2	2	(0,2320)
11	713067	Gerente General	1	2	1	(0,1701)
12	162734	Gerente General	0	0	0	(0,1497)
13	179366	Gerente General	1	2	1	(0,1395)
14	301058	Gerente General	1	1	2	(0,0954)
15	308164	Gerente General	1	2	1	(0,0672)
16	703710	Gerente General	1	3	3	(0,0599)
17	140967	Gerente General	1	2	3	(0,0567)
18	155883	Gerente General	1	2	1	(0,0550)
19	180963	Gerente General	1	2	3	(0,0312)
20	304305	Gerente General	1	2	1	(0,0186)
21	304767	Gerente General	1	2	2	(0,0119)

22	12654	Gerente General	1	2	3	(0,0097)
23	152914	Gerente General	0	0	0	(0,0064)
24	156588	Gerente General	1	2	1	(0,0040)
25	159888	Gerente General	0	0	0	0,0000
26	159910	Gerente General	0	0	0	0,0000
27	163914	Gerente General	0	0	0	0,0000
28	170448	Gerente General	0	0	0	0,0000
29	301116	Gerente General	0	0	0	0,0000
30	304592	Gerente General	1	2	2	0,0000
31	304020	Gerente General	1	2	2	0,0000
32	710566	Gerente General	0	0	0	0,0000
33	306550	Gerente General	1	2	1	0,0000
34	704274	Gerente General	1	1	1	0,0000
35	705176	Gerente General	1	2	1	0,0000
36	47794	Gerente General	1	2	1	0,0000
37	62688	Gerente General	1	3	2	0,0000
38	145726	Gerente General	0	0	0	0,0000
39	163326	Gerente General	0	0	0	0,0000
40	154834	Gerente General	0	0	0	0,0000
41	302530	Gerente General	1	2	1	0,0000
42	306380	Gerente General	1	1	2	0,0000
43	701222	Gerente General	0	0	0	0,0000
44	706084	Gerente General	0	0	0	0,0000
45	709384	Gerente General	1	2	1	0,0000

46	39925	Gerente General	0	0	0	0,0000
47	85888	Gerente General	1	3	2	0,0000
48	156051	Gerente General	0	0	0	0,0000
49	167381	Gerente General	1	2	1	0,0000
50	173959	Gerente General	0	0	0	0,0000
51	306343	Gerente General	0	0	0	0,0000
52	307223	Gerente General	1	2	2	0,0000
53	308851	Gerente General	1	2	1	0,0000
54	308873	Gerente General	1	2	1	0,0024
55	707675	Gerente General	0	0	0	0,0032
56	711437	Gerente General	1	1	1	0,0173
57	153327	Gerente General	1	2	1	0,0297
58	163909	Gerente General	0	0	0	0,0307
59	306765	Gerente General	1	2	2	0,0445
60	707239	Gerente General	1	2	1	0,0541
61	711661	Gerente General	1	3	1	0,0557
62	86698	Gerente General	1	1	2	0,0696
63	144365	Gerente General	0	0	0	0,0718
64	152923	Gerente General	0	0	0	0,0760
65	142341	Gerente General	0	0	0	0,0968
66	301499	Gerente General	1	2	1	0,1085
67	307373	Gerente General	1	2	1	0,1274
68	707803	Gerente General	0	0	0	0,1287
69	713259	Gerente General	0	0	0	0,1410

70	37684	Gerente General	0	0	0	0,1584
71	50400	Gerente General	0	0	0	0,1624
72	62280	Gerente General	0	0	0	0,1705
73	92755	Gerente General	1	2	1	0,1783
74	150004	Gerente General	1	2	1	0,1976
75	147166	Gerente General	0	0	0	0,2020
76	168264	Gerente General	1	3	2	0,2207
77	172906	Gerente General	0	0	0	0,2246
78	300230	Gerente General	1	2	1	0,2370
79	304498	Gerente General	1	3	2	0,2512
80	29811	Gerente General	0	0	0	0,2681
81	52845	Gerente General	0	0	0	0,2900
82	60655	Gerente General	0	0	0	0,3317
83	152603	Gerente General	0	0	0	0,3339
84	156145	Gerente General	0	0	0	0,3348
85	158675	Gerente General	1	2	2	0,3511
86	710167	Gerente General	1	2	1	0,3715
87	306723	Gerente General	1	2	1	0,3729
88	53086	Gerente General	0	0	0	0,3897
89	62832	Gerente General	0	0	0	0,3968
90	160192	Gerente General	0	0	0	0,4114
91	172930	Gerente General	1	2	1	0,4435
92	179354	Gerente General	1	3	2	0,4482
93	167100	Gerente General	0	0	0	0,4486

94	303444	Gerente General	1	2	2	0,4571
95	308724	Gerente General	1	3	1	0,4739
96	305248	Gerente General	1	3	2	0,4889
97	707328	Gerente General	1	2	1	0,4892
98	85812	Gerente General	0	0	0	0,4908
99	156261	Gerente General	0	0	0	0,5176
100	155073	Gerente General	0	0	0	0,5560
101	155007	Gerente General	1	2	2	0,5608
102	172629	Gerente General	0	0	0	0,5733
103	172849	Gerente General	0	0	0	0,5952
104	301141	Gerente General	0	0	0	0,6325
105	304023	Gerente General	1	2	1	0,6578
106	303693	Gerente General	0	0	0	0,7137
107	707797	Gerente General	1	2	2	0,7178
108	715387	Gerente General	1	2	1	0,7486
109	14610	Gerente General	0	0	0	0,8021
110	60788	Gerente General	0	0	0	0,8084
111	94629	Gerente General	0	0	0	0,8316
112	88271	Gerente General	0	0	0	0,8356
113	152098	Gerente General	1	3	2	0,8749
114	156256	Gerente General	1	3	1	0,8940
115	155838	Gerente General	0	0	0	0,9329

Anexo 3: Guía para la entrevista al experto en Restauración

Guía para entrevistar a los expertos en el sector de la Restauración

Iniciar comentando el propósito del estudio: Determinar si la profesionalización gerencial tiene incidencia en la rentabilidad de las empresas de Restauración en el DMQ.

PRIMERA PARTE: PROBLEMAS DE LA RESTAURACIÓN

Establecer cuáles son los problemas percibidos en los restaurantes en el país.

Hablemos de los profesionales de la industria:

¿Cuáles son las características más relevantes de un administrador de restaurantes?

Formación: Nivel y tipo de formación

Experiencia: A nivel operativo y años de experiencia

¿Cuál de los dos es el más importante?

Hablemos de conocimientos técnicos y teóricos:

Según su experiencia, cuáles son las debilidades en los conocimientos de un administrador hotelero o restaurantero.

Nivel: Administrativo y operativo

Nivel: Malla curricular y entrenamiento práctico.

SEGUNDA PARTE: FACTORES QUE INCIDEN EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

Establecer qué factores son los que inciden directamente en la rentabilidad de los restaurantes.

Hablemos de factores internos:

¿Qué debilidades encuentras en las empresas de A&B?

Temas: Administrativos y operativos

Hablemos de factores externos:

Se trata de un tema netamente interno o ¿existe relación alguna con las externalidades?

Temas: Percepción y cultura del cliente, economía del país

Nombre de los entrevistados:

Mg. Santiago Pazos Carrillo

Mtr. Lotty Lizarzaburu

Mtr. Sebastián Cadena

Mg. Erick Aldaz

Chef. Rubén Pozo

Mg. Daniela Freire