



Análisis administrativo, legal y operativo, para la creación de emprendimientos de alimentos y bebidas.

Administrative, legal and operational analysis, for the creation of food and beverage businesses.

Análisis administrativo, legal y operativo, para la creación de emprendimientos de alimentos y bebidas.

Roger Badin Paredes-Guerrero ^I
isaac.carrasco@cu.ucsg.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4569-6430>

Silvia Gabriela Tapia-Segura ^{II}
silvia.tapia@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5911-3446>

María Elena Silva-Vimos ^{III}
Maria.silva@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6236-7180>

Correspondencia: roger.paredes@epoch.edu.ec

Ciencias económicas y empresariales
Artículos de investigación

***Recibido:** 30 de junio ***Aceptado:** 20 de agosto de 2021 * **Publicado:** 1 de septiembre de 2021

- I. Maestría en Administración de Empresas con Mención en Dirección Estratégica, Facultad de Salud Pública, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Chimborazo, Ecuador.
- II. Magister en Ciencias de la Educación Mención en Gestión Educativa y Desarrollo Social Investigador, Facultad de Salud Pública, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Chimborazo, Ecuador.
- III. Abogada, Bonaux Firma Legal, Riobamba, Ecuador.

Resumen

El presente trabajo señala la importancia de realizar un análisis administrativo, legal y operativo previo a la creación de un emprendimiento, sin embargo, si el mismo ya se encuentra en ejecución se puede realizar el análisis planteado y corregir los errores, así como mantener los aciertos, el poseer bases estructurales dentro de la empresa permitirá que la misma perdure en el tiempo, generando una ventaja competitiva sobre sus competidores, lo que en consecuencia generará una alta rentabilidad que le permitirá al emprendimiento continuar diversificándose, creciendo e innovando, lo cual impactaría de manera favorable al mercado y al sector, de la misma forma el mantener las obligaciones legales al día permitirá que las operaciones de la empresa no se vea trabada por aspectos legales, tributarios o de permisos de funcionamiento, todo esto con el objetivo de ingresar al sector de A&B y no desaparecer en un corto tiempo o conformarse con recibir una rentabilidad baja o nula.

Palabras clave: Alimentos y bebidas; impuestos; organigrama; administración; planeación; legal; operaciones.

Abstract

The present work points out the importance of carrying out an administrative, legal and operational analysis prior to the creation of an enterprise, however, if it is already in execution, the proposed analysis can be carried out and the errors corrected, as well as maintaining the correct answers. , having structural bases within the company will allow it to last over time, generating a competitive advantage over its competitors, which will consequently generate high profitability that will allow the enterprise to continue diversifying, growing and innovating, which would have an impact In a way that is favorable to the market and the sector, in the same way, keeping the legal obligations up to date will allow the operations of the company not to be hampered by legal, tax or operating permit aspects, all with the aim of entering the sector of B&A and not disappear in a short time or settle for receiving little or no profitability.

Keywords: Food and beverage; taxes; organization chart; administration; planning; legal; operations.

Resumo

Este trabalho aponta a importância de se realizar uma análise administrativa, jurídica e operacional antes da criação de um empreendimento, porém, se já estiver em execução, pode-se realizar a análise proposta e corrigir os erros, bem como manter o respostas corretas., ter bases estruturais dentro da empresa permitirá que ela perdure no tempo, gerando uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, o que irá gerar, conseqüentemente, alta rentabilidade que permitirá à empresa continuar diversificando, crescendo e inovando, o que teria impacto De forma favorável ao mercado e ao setor, da mesma forma, a manutenção das obrigações legais em dia permitirá que as operações da empresa não sejam prejudicadas por aspectos legais, tributários ou de alvará de funcionamento, todos com o objetivo de ingressar no setor. da A&B e não desaparecer em um curto espaço de tempo ou se contentar em receber pouca ou nenhuma lucratividade.

Palavras-chave: Alimentos e bebidas; impostos; Organograma; administração; planejamento; jurídico; operações.

Introducción

El sector de alimentos y bebidas se ha caracterizado por ser un mercado altamente dinámico, lo que debe interpretarse como un sector cambiante, competitivo y altamente innovador lo que demanda que los integrantes del mismo deban mantenerse actualizados, realizando estudios frecuentes, mejorando sus procesos operativos y en cumplimiento de los aspectos legales que regulen sus actividades.

Todo emprendimiento debe basar su creación y estructura en tres aspectos fundamentales tales como son el administrativo, legal y operativo, estos deben ser desarrollados a la par por el emprendedor y no puede no desarrollarse uno de ellos ya que debe considerarse como las bases del adecuado funcionamiento empresarial, que le permitirá al emprendimiento mantenerse en el mercado y en el tiempo de manera rentable, cumpliendo sus obligaciones legales y tributarias, además de mantenerse a la vanguardia del sector de alimentos y bebidas por el adecuado manejo de sus procesos y colaboradores.

Realizando un breve análisis de los aspectos administrativos y puntalmente de la herramienta de gestión “5 fuerzas de Michael Porter”, en el aspecto del poder de los nuevos ingresantes, podemos

señalar que la barrera de entrada para este sector son casi nulas (Dinsen, 2015), es decir que cualquier emprendedor puede ingresar al sector de alimentos y bebidas, entiéndase claramente la diferencia entre entrar y mantenerse en el sector, con lo cual se puede mencionar que las barreras de entrada son bajas ya que no se requiere un alto conocimiento y tampoco una gran cantidad de dinero para ingresar, sin embargo el nuevo emprendedor consiente y responsable no solo desea ingresar al mercado desea mantenerse en el mismo y competir con los establecimientos ya posicionados, claro está que esto si requerirá de un alto conocimiento y una inversión constante para afrontar las demandas de los clientes.

El estricto cumplimiento de los aspectos legales en la creación del emprendimiento y posterior constitución de la empresa serán de gran importancia para así logran bases legales solidad de la misma, de igual manera la adecuada gestión en la tramitología de los permisos que permitan trabajar en derecho a la empresa y el responsable manejo de los tributos con el gobierno, local y nacional, darán a la empresa una tranquilidad legal sostenida en el tiempo, es importante conocer las obligaciones y derechos que como empleadores se tendrá al momento de generar un emprendimiento lo que evitará conflictos innecesarios a futuro, que en casos extremos podría atentar contra el capital de la organización

Otro aspecto clave a considerar son los clientes que posee el mercado de alimentos y bebidas, mismos que han ido evolucionando igual que el mercado, es decir son conocedores y altamente demandantes, en algunos casos dejan de ser netamente consumidores y pasan a ser prosumidores de los productos o servicios que desean adquirir, es decir pasan a formar parte de la producción (Perez Alfaro, 2015), esto quiere decir que el nuevo cliente va a ser más exigente y demandante, la calidad en el producto y servicio será un aspecto altamente relevante al momento de realizar la compra y convertirse en un cliente fiel, se debe considerar que el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor o fidelidad del mismo dependerá netamente de la empresa al saber que el adecuado manejo de sus operaciones le permitirá mantener a los clientes comprando una y otra vez sus productos y que no sean clientes de una sola compra lo que atentaría al objetivo principal del emprendedor que es mantenerse en el mercado.

Finalmente, se debe considerar que al montar un empresa con estructuras solidad en el área administrativa, legal y operacional, permitirán a la misma mantenerse en el tiempo generando rentabilidad, responsabilidad, calidad y confianza en el mercado, cuando estos tres pilares planteados en la investigación, desarrollados por cada uno de los autores sean entendidos y

cumplidos por los emprendedores, se podrá pensar en objetivos futuros como la gestión de propiedad intelectual, creación de franquicias y extenderse en el mercado nacional e internacional si el modelo de negocio lo permite.

Metodología

Con el objetivo de realizar una investigación relevante y coherente al tema presentados se realizó una revisión bibliográfica de libros de planeamiento, estrategia, estructura empresarial, aspectos legales acordes al sector, manejo operativo del negocio entre otros, así como de artículos científicos presentados previamente, artículos relacionados al tema, generaron las pautas y el conocimiento óptimo y relevante para el desarrollo del paper.

Al ser la investigación que se encuentra en ejecución de carácter bibliográfico tiene la característica de recolectar información (Hernandes & Fernández, 2013) de varios autores con ideas y conceptos diferentes entre sí, mismos que han sido comentados y discutidos por los autores del presente artículo. En este contexto se resolvieron las siguientes preguntas para poder realizar una investigación de calidad: ¿Qué investigar?, ¿Cuál es la problemática?, ¿Cuáles son sus características?, ¿Qué resultados pueden obtenerse? y ¿Cuáles son sus limitantes? (Paredes, 2018)

Los métodos de investigación utilizados fueron:

Método Analítico Sintético: Que indica resumir o extraer las partes de un todo, con el objetivo de concretar el fenómeno o el proceso que se quiera investigar. (Organización Panamericana de la Salud, 2000)

Método Deductivo: Porque mediante su aplicación se podrá conocer las necesidades de la empresa, así como los criterios que rigen el tema investigado, enfocándonos en la estructura empresarial, legal y operativa.

Método Inductivo: Con este método se va de lo general a lo particular de cualquier fenómeno, ajustándolo en cada estudio a los conceptos correspondientes, es por ello se comienza por los antecedentes del trabajo y se llega a lo específico. Se relaciona estrechamente con lo analítico-sintético.

Enfoque de la Investigación: La investigación tiene un enfoque direccionado a la solución de un problema evidente, que es el desconocimiento por parte de los emprendedores de alimentos y

bebidas, sobre su estructura empresarial, legal y operativa, basando en una revisión y análisis oportuno de la bibliografía relevante a las temáticas desarrolladas.

Resultados y Discusiones

- **Análisis Administrativo**

Generalmente para la implementación de los emprendimientos en servicios de alimentos y bebidas por sus características, los propietarios no consideran realizar una planificación específica para la administración de sus recursos, siendo esto fundamental en todas las organizaciones, por esta razón es importante conocer su definición.

La administración para Ponce (1978): “Es el proceso por medio del cual se fija un curso concreto de acción, que ha de seguirse, estableciendo los principios que han de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para llevarlo a cabo”.

Chiavenato (1983) describe la administración como “la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro”. Así mismo, Prieto (2016) menciona que: “es el ejercicio del P.O.D.E.R., es decir, la forma más efectiva de Planear, Organizar, Dirigir, Evaluar y Retroalimentar”.

Para Garza (2000) la administración: “Es la tarea de conducir el talento y el esfuerzo de los demás para el logro de resultados”. De la misma manera que para Barrios (2008): “Es la capacidad de motivar a otras personas para cumplir unos objetivos”.

En base a la definición de administración de los diferentes autores, se puede resumir que administrar es la integración organizada y planificada de todos los recursos que se emplearán en una empresa, para cumplir los objetivos de las mismas.

También es necesario conocer el concepto de organización ya que esto permitirá estructurar los diferentes departamentos o áreas en los emprendimientos de alimentos y bebidas. Reyes (2005) define “organización como la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Las empresas necesitan organizar todos sus recursos para lograr sus objetivos, en este contexto los negocios de servicios de alimentos y bebidas por su singularidad también requieren determinar su

organización en base a organigramas, para lo cual se indica algunas definiciones y estructuras de los mismos.

Un organigrama “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que muestra la composición de las unidades administrativas que la integra, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” (Franklin, 2014)

Organigrama, quiere decir, la representación gráfica de las jerarquías en la empresa; debe reflejar las interrelaciones, funciones y responsabilidad del personal, cuidando la distribución de cargas de trabajo (Filion & Cisneros, 2011).

Se plantea en base a lo anteriormente mencionado que, el organigrama es una representación gráfica en donde se presenta la división de los departamentos o áreas con las que cuenta una empresa integrando niveles de dirección, asesoría y operativos. Existen varios tipos de organigramas, de acuerdo a la investigación se presenta la siguiente información detallando las ventajas y desventajas de los mismos.

Tabla 1: Tipos de organigrama, ventajas y desventajas

Tipos de organigramas	Ventajas	Desventajas
<p>Vertical Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.</p>	<p>1. Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas. 2. Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.</p>	<p>Se produce el llamado “efecto de triangulación”, ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados.</p>
<p>Horizontal Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha</p>	<p>1. Siguen la forma normal en que acostumbramos leer. 2. Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación. 3. Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal</p>	<p>Son pocos usados en prácticas, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.</p>
<p>Circulares</p>	<p>1. Señalan muy bien, forzando a ello, la importancia de los</p>	<p>Resultan confusos y difíciles de leer; que no permiten colocar</p>

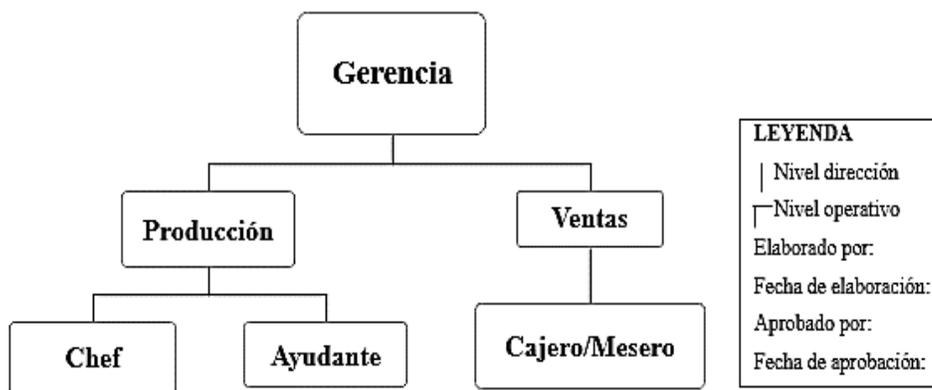
Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Desventajas	niveles jerárquicos. 2. Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo. 3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.	con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.
Escalares Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.	Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras	Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

Con esta información se plantea un organigrama estructural y funcional base para un emprendimiento de servicios de alimentos y bebidas, que según vaya creciendo puede incrementar sus departamentos.

SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

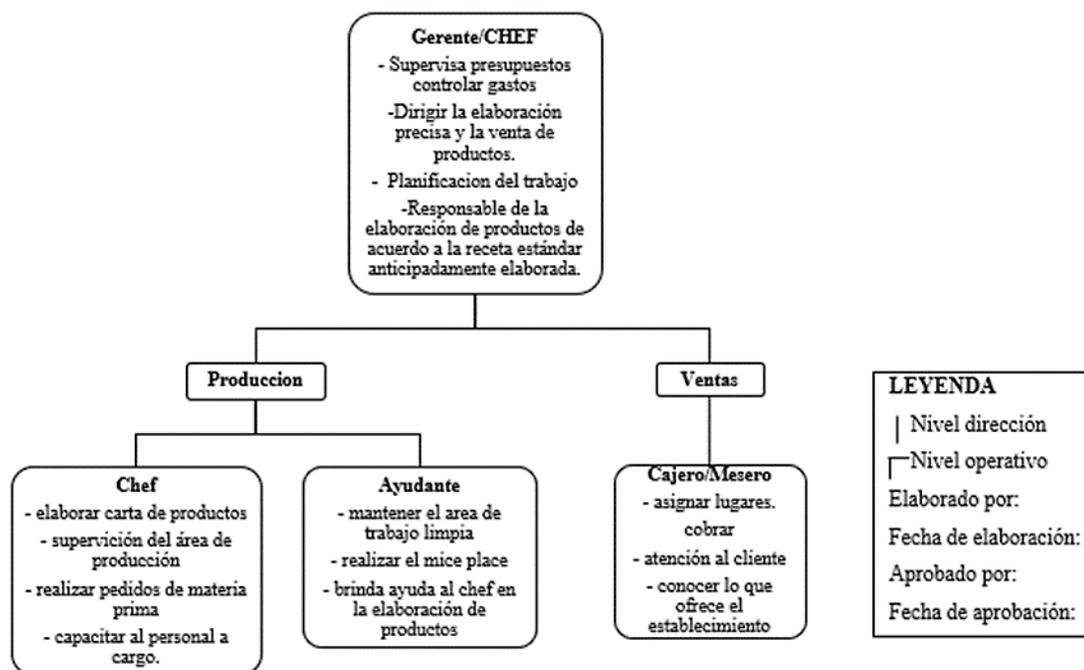
Ilustración 1: Organigrama Estructural



SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Ilustración 2: Organigrama funcional



Para lograr organizar y planificar al personal en las empresas es una importante conocer que es la administración de recursos humanos, considerando que las personas integran la adecuada planeación del personal, se detallan algunos conceptos de administración de recursos humanos.

“Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles.” (Chiavenato, 2001)

“La Gestión de Recursos Humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos, buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica” (Gismera, 2002)

Según lo expuesto por los autores, dicha administración trata de la selección del talento humano que va a colaborar en las empresas cumpliendo con una adecuada organización, estableciendo fases para la contratación del personal (tabla 2).

Para Sotomayor (2016): “En el proceso de reclutamiento y selección se distinguen en lo general etapas que hasta cierto punto están estandarizadas y un modelo se referiría a las siguientes: necesidad de personal, fuentes internas y externas, recepción de solicitudes de empleo y selección de las mismas, aplicación de pruebas, integración y envío de

expediente, entrevista previa, valorización integral, decisión final, examen médico, contratación y la conclusión de la actividad. En ocasiones al estar completo el proceso el candidato puede no decidirse a incorporarse a la organización y se respetará su decisión, siendo necesario analizar el porqué de esta situación.”

Tabla 2: Fases del proceso de contratación del Talento Humano.

Fases	Descripción
Reclutamiento	Son los medios de difusión que se van a utilizar para atraer al número suficiente de aspirantes calificados para ocupar una vacante los mismos, para los cual se necesitará de una ficha profesiográfica en donde se detalle el perfil, las actividades que va a realizar, si necesita experiencia, conocimientos técnicos, valores, y documentos a solicitar.
Selección	La finalidad es establecer de entre los interesados del empleo quienes cumplen con los requerimientos del puesto de trabajo, los pasos a seguir son: recepción de solicitudes, entrevista de selección, comprobación de datos y referencias, aplicación de pruebas, decisión de contratar.
Contratación	Contrato de trabajo en donde se detallará sus funciones, salario y beneficios sociales. Se procederá a la inducción del puesto de trabajo según las políticas de la empresa.

Con lo anteriormente expuesto, se presenta un ejemplo de la ficha profesiográfica para el reclutamiento de un cocinero en el servicio de alimentos y bebidas.

Tabla 1: Ficha profesiográfica, para la contratación de un cocinero.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	COCINERO
Dependencia:	AREA DE PRODUCCIÓN
Número de cargos:	Uno (1)
Reporta a:	GERENTE
Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación	Título de chef
Requisitos de Experiencia	Dos años de experiencia profesional relacionada.
Objetivo Principal	
Es la persona encargada del área de producción es decir de la transformación de alimentos crudos a cocidos y de emplatarlos para que el cliente vaya satisfecho y regrese a nuestro establecimiento.	

Funciones esenciales
Encargado del área de cocina.
Elaboración de menús.
Dirigir al personal de cocina.
Motivar al personal.
Elaboración de actividades dentro de la cocina.

- **Análisis legal**

Al momento de emprender es preciso conocer las opciones y en consecuencia, los derechos y obligaciones de índole legal que tiene una actividad comercial, esto con el objetivo de tomar decisiones adecuadas, así como evitar conflictos con socios, incumplimientos y la imposición de sanciones por parte de la administración pública.

Ahora es frecuente escuchar de la medicina preventiva, la cual implica que antes de adolecer de una enfermedad, vale la pena realizarse chequeos constantes para hacer diagnósticos tempranos y consecuentemente mejores pronósticos. La prevención es la preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo o ejecutar algo. (RAE, Definición). Esto es aplicable también en el área legal, con el Derecho Preventivo, al conocer los posibles riesgos legales a los cuales se enfrenta un emprendimiento, se puede tomar el camino que conduce a aminorar tales riesgos, estar mejor preparados para eventuales conflictos, así como evitar gastos no previstos.

En las líneas siguientes, se analiza brevemente la creación del emprendimiento desde tres aristas:

1. Emprender como persona natural o jurídica; 2. Obligaciones tributarias; y 3. Permisos o licencias de funcionamiento (con requisitos generales, recomendando la su revisión antes de iniciar los trámites, puesto que pueden variar). No se abordarán aspectos contractuales, laborales, de seguridad social, de propiedad intelectual, sin embargo, el emprendedor debe tenerlos en cuenta.

Emprender como persona natural o jurídica

Dicho esto, se parte del análisis legal desde el nacimiento del emprendimiento, en este punto es preciso definir la forma que va a tomar. Las opciones son de dos tipos, como persona natural o persona jurídica, ambas tendrán obligaciones diferenciadas principalmente en los ámbitos societario, laboral, de seguridad social y tributario. La decisión depende de muchos factores, entre ellos el objeto; si se trata de una sola persona o son varias las que hacen el negocio; el nivel de

confianza; el capital con el que van a trabajar; si se quiere separar el patrimonio del negocio del personal; el régimen tributario aplicable, en síntesis, las opciones no constituyen una camisa de talla única, sino más bien, un traje hecho a la medida que se confecciona de acuerdo a la necesidad particular.

En el caso de personas naturales, para iniciar el emprendimiento, el primer paso en el ámbito legal es la obtención del RUC o RISE ante el Servicio de Rentas Internas, documento que es un requisito para la obtención de permisos, licencias, comprobantes de ventas, entre otros.

Otra opción para las personas naturales es formar una sociedad civil o comúnmente conocida como de hecho, al respecto, el Código Civil en su artículo 1963 señala que: “La sociedad puede ser civil o comercial. Son sociedades comerciales las que se forman para negocios que la ley califica de actos de comercio. Las otras son sociedades civiles.” Para el efecto, la norma reconoce el acuerdo verbal o escrito de las partes, no obstante, es recomendable, plasmar este acuerdo por escrito, ya sea un contrato privado, con reconocimiento de firmas ante Notario Público, o mediante escritura pública (de forma obligatoria si el aporte de las personas naturales supera los ochenta dólares o si se aporta con bienes inmuebles), esto permitirá tener los derechos y obligaciones claras para cada uno de los socios, más aún en caso de eventuales diferencias.

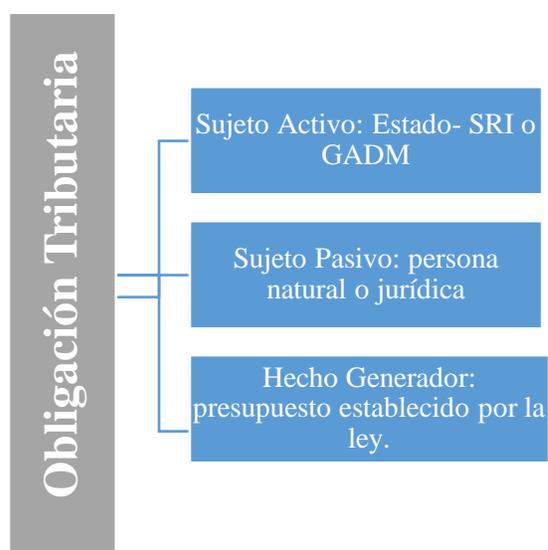
Ahora, del lado societario, es posible constituir una persona jurídica en función de sus características, se llama persona jurídica a la persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. (artículo 564, Código Civil), es decir a las conocidas como “empresas” o “compañías”. La Ley de Compañías en su artículo 2 ha previsto las siguientes: “(...) La compañía en nombre colectivo; La compañía en comandita simple y dividida por acciones; La compañía de responsabilidad limitada; La compañía anónima; La compañía de economía mixta; y, La sociedad por acciones simplificada. (...)”.

Tales compañías se constituyen por escritura pública, a excepción de la última, que consta en la legislación ecuatoriana a partir del 2020, también denominada S.A.S., cuya flexibilidad, ahorro de tiempo y dinero, debido a la posibilidad de hacer el trámite 100% en línea, mediante contrato privado, no tener un mínimo de capital, o socios, así como la posibilidad de determinar un objeto amplio, la hace una excelente opción para los emprendedores.

Obligaciones tributarias

Por otro lado, están las obligaciones en el ámbito tributario contempladas en la Ley Orgánica de Régimen Tributario ORTI, CT, COOTAD y normativa conexas, ya sea como persona natural (como se lo había mencionado) o si se ha constituido una persona jurídica, una obligación tributaria es el vínculo jurídico personal entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley. (Artículo 15, Código Tributario).

Ilustración 3: Obligación tributaria



En ese orden de ideas, si se ha constituido una sociedad, el siguiente paso a seguir es el registro ante el SRI, institución tributaria que corresponde a la administración central; para cada una de las personas mencionadas -naturales o jurídicas-, existe un régimen impositivo diferenciado, por lo cual es importante asesorarse con un contador público autorizado, que sea la guía para las declaraciones, retenciones, así como emisiones de comprobantes de ventas.

Es un error usual de los nuevos emprendedores obviar la emisión de comprobantes de ventas, no obstante, es imperioso no hacerlo, las autoridades realizan controles permanentes, y al percatarse de esto, pueden imponer medidas cautelares como clausuras, decomiso de mercancías, e iniciar procedimientos sancionatorios que culminan con la imposición de sanciones. Una opción amigable para los nuevos emprendedores, es el uso de plataformas digitales tales como Dátil para la emisión

de facturas digitales, y Payphone para el cobro mediante tarjetas de crédito o débito, sin el uso de dispositivos de banca.

Adicionalmente, ante la administración tributaria seccional, en este caso, los municipios, corresponde el pago de la patente municipal, cuya naturaleza se ha distorsionado pareciendo un permiso, cuando en realidad se trata de un impuesto. Cada municipio emite una Ordenanza, en la cual regula los documentos a presentar, antes de la emisión del título de crédito a pagar; de forma general, la patente se la deberá obtener dentro de los treinta días siguientes al día final del mes en el que se inician esas actividades, o dentro de los treinta días siguientes al día final del mes en que termina el año.

Por ejemplo, si de acuerdo al RUC, inicié mis actividades el 27 de agosto, deberé contar con el pago de la patente municipal hasta el último día del mes de septiembre; o en el caso de que no sea la primera declaración de patente, dentro de enero del siguiente año, siendo transcendental, que en caso de variación del patrimonio de la actividad comercial, se notifique para el respectivo cálculo. Existe una tarifa mínima de diez dólares y máxima de veinticinco mil dólares.

Una duda común de los contribuyentes es acerca de las exenciones aplicables a los tributos, es decir, si a pesar de ser sujetos pasivos y verificarse el hecho generador, no es su obligación el pago de los mismos, al respecto cabe señalar que de forma general se encuentran exentas de forma total o parcial, aquellas personas que cuentan con la calidad de artesanos calificados, personas con discapacidades, adultos mayores, y nuevos emprendedores que se hayan inscrito en el Registro Nacional de Emprendimientos, señalando que de acuerdo a cada impuesto sea al valor agregado, renta, patente, o cualquier otro es necesario una revisión particular.

Permisos o licencias de funcionamiento

Los permisos o licencias de funcionamiento, son documentos emitidos por diferentes entidades públicas, de acuerdo a la naturaleza de la actividad comercial a ejecutarse. La mayoría de trámites están disponibles en línea y es una obligación en beneficio de los emprendedores el notificar a la administración pública, de cambios, cierres temporales o definitivos, así como cualquier otro tema de relevancia.

Entre los permisos y licencias tenemos:

1. **Permiso Anual de Funcionamiento ante el Ministerio de Gobierno (para aquellas actividades no reguladas por el Ministerio de Turismo):** De acuerdo al Decreto Ejecutivo Nro. 623 de fecha 21 de diciembre de 2018, la Intendencia General de Policía, otorgará el permiso de funcionamiento de los locales y establecimientos donde se prestan servicios de alojamiento a huéspedes, permanentes o transeúntes, restaurantes, o en general lugares donde se consuman alimentos y/o bebidas alcohólicas, que no estén regulados por la Ley de Turismo y su reglamento.
 - a. **Requisitos:** 1. Patente Municipal. 3. Permiso ARCSA. 4. Permiso del Cuerpo de Bomberos. 5. RUC. 6. Pago (para AyB \$50).

2. **Permiso de funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA):** Se encuentra regulado por el Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario; Normativa técnica sanitaria unificada para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte de alimentos y establecimientos de alimentación colectiva.
 - a. **Requisitos:** 1. RUC, 2. Formulario de solicitud de permiso de funcionamiento, 3. Categorización del Ministerio de Turismo, 4. Pago. Todos estos según cada categoría.

3. **Licencia Única Anual de Funcionamiento LUAF:** Para su obtención se requiere obtener el certificado de registro del Ministerio de Turismo, el pago del impuesto de patente municipal, permiso del Cuerpo de Bomberos, permiso de la ARCSA (emprendimientos de AyB), informe de uso de suelo (expendio de bebidas alcohólicas). En este caso, los requisitos varían en cada municipio, sin embargo, los constantes son aquellos generales.

4. **Informe de compatibilidad del uso del suelo:** Emitidos por las instituciones municipales, que según la naturaleza de cada actividad verificarán si su implantación es compatible con

el uso de suelo autorizado previamente en los planes de ordenamiento territorial por los GADS. Los requisitos también varían.

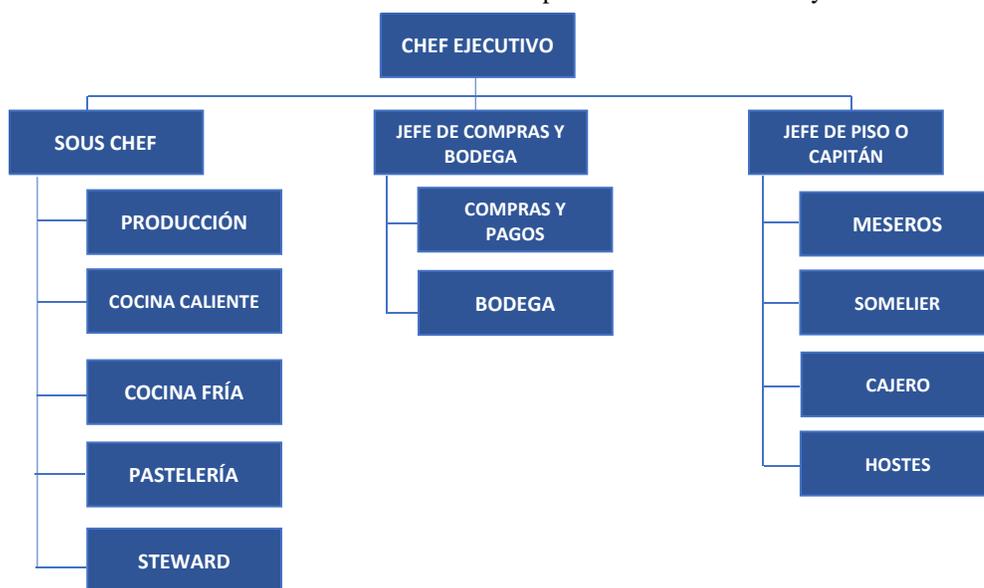
5. **Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos:** Orientado a minimizar el riesgo de incendios, más aún en los emprendimientos de AyB, los requisitos cambian en función de cada institución bomberil, pero de forma principal se requerirá el pago de tasas, una inspección de la cual se desprende un informe favorable o desfavorable, entre otros, de acuerdo a cada establecimiento.

- **Análisis Operacional**

Un establecimiento de alimentación colectiva puede contener varios departamentos dentro de su estructura siendo uno de estos el departamento de alimentos y bebidas, mismo que estará compuesto por las áreas operativas de la empresa, el cual podemos dividir de acuerdo a las funciones específicas que realiza cada sector (Feijoó J. L., 2009), siendo estas: bodega o almacén, producción de materia prima, cocina, que a la vez se divide en cocina caliente y cocina fría, pastelería, servicio, en algunos casos puede existir el área de bar.

Al haber establecido correctamente las áreas que integran el departamento de alimentos y bebidas, se puede proceder a diagramar el organigrama que poseerá este departamento.

Ilustración 4: Áreas del departamento de alimentos y bebidas



La distribución de las áreas de trabajo en cocina nace con el surgimiento de la “cocina nueva”, concepto desarrollado por Auguste Escoffier (28 de octubre de 1846 – 12 de febrero de 1935), que contempla:

- Cocina Caliente
- Cocina fría
- Panadería y Pastelería

Esta distribución se la hace para mantener la calidad de los productos finales de cada área, lo que contempla manejo de temperaturas diferentes, posible contaminación cruzada y posible contaminación de olores. Además, a estas áreas se la debe sumar el almacén, que a su vez se dividirá en almacén de productos perecederos y no perecederos con el afán de manejar diferente distribución, tipo de inventario y temperaturas. Finalmente, se contempla un bar y cava que serán los encargados de preparar todas las bebidas y dependiendo del tipo de restaurante podrán poseer un salón solo para esta área, sin embargo, deberán seguir previendo de sus productos al salón principal.

Es importante mencionar que no todos los emprendimientos de alimentos y bebidas poseerán esta estructura, sin embargo, se presenta la estructura más completa, misma que se puede ir acoplando dependiendo el modelo de negocio, así también se debe entender que una misma persona puede trabajar en las diferentes áreas o si fuera necesario las áreas se las pueden fusionar si el área física del establecimiento no permite la creación de todas las descritas anteriormente.

Para saber cómo se establecerá el departamento de A&B se debe conocer la clasificación y forma de medición de desempeño de los establecimientos siendo estos:

Clasificación

- Restaurante
- Cafetería
- Bar
- Discoteca

- Fuente de Soda

Categorías

- Categorías
- Tenedores
- Estrellas
- Copas
- Tazas (MINTUR, 2021)

La planificación del área física va a depender de la clasificación y categoría del establecimiento, es decir no se puede tener las mismas instalaciones en un restaurante de cocina a la carta que en un restaurante de cocina rápida o a su vez en un local que solo se sirvan bebidas, ya que las instalaciones de cocina serán sumamente diferentes y los equipos utilizados variarán según el menú ofertado.

Es importante que al diseñar y planificar las instalaciones se tenga en consideración los siguientes reglamentos y normas INEN, para así cumplir con los requerimientos de seguridad y manejo de productos peligrosos como gas y diésel utilizados en algunos equipos de cocina.

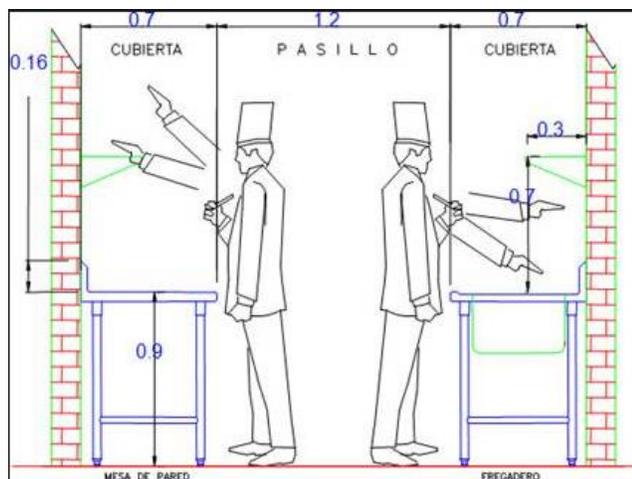
- Acuerdo 01257 (Registro Oficial Edición Especial 114, 2-IV-2009).
- INEN 2260 (Correspondiente a manejo de gas)
- INEN 440 (Correspondiente a manejo de tuberías de gas, agua e instalaciones eléctricas)

Diseño del área operativa

Ilustración 5: Diseño del área operativa de un restaurante



Ilustración 6: Espacio requerido para movimiento del personal en el área de trabajo



En las ilustraciones antes presentadas se puede identificar que la distribución del área operativa de un restaurante no es estandarizada ya que se puede acoplar a las necesidades de cada uno de los modelos de negocios que se creen en el mercado de alimentos y bebidas, sin embargo lo que si se debe cumplir a cabalidad es el área física necesaria para la manipulación de alimentos por parte de los trabajadores, esto garantizará la seguridad de los trabajadores y la calidad de los productos procesados y terminados

Estimación de la superficie requerida

La superficie de un restaurante de determinará con la siguiente formula:

$$\text{Área de servicio de un restaurante} = 1,5\text{m}^2 \times \# \text{ de comensales a atender.}$$

El número de comensales se determinará por medio del estudio de mercado realizado anteriormente.

En base al resultado de esta multiplicación se podrá determinar la superficie requerida para el departamento de operaciones del restaurante utilizando una regla de tres, como se presenta a continuación y se lo explicará con un breve ejemplo.

100% Equivalente a la suma del área de servicio y el área operativa del restaurante.

60% Equivalente a el área de servicio de un restaurante.

40% □ Equivalente a el área operativa del restaurante.

Ejemplo. -

Determinar el área requerida para un restaurante que posee un aforo de 100 pax.

En primer lugar, se deberá determinar el área de servicio del restaurante.

$$\text{Área de servicio de un restaurante} = 1,5\text{m}^2 \times 100$$

$$\text{Área de servicio de un restaurante} = 150\text{m}^2$$

En base a este resultado se podrá determinar el área operativa del restaurante de la siguiente manera:

Al conocer el área de servicio del restaurante, que equivale al 60% del área total del restaurante, se deberá plantear una regla de tres de la siguiente manera para poder conocer el área operativa del mismo.

$$\text{Área operativa de un restaurante} = (150\text{m}^2 \times 40\%)/60\%$$

$$\text{Área operativa de un restaurante} = (150\text{m}^2 \times 40)/60$$

$$\text{Área operativa de un restaurante} = 100\text{m}^2$$

Por lo cual se puede determinar que el área total requerida para este restaurante será de 250m²

Conclusiones.

- La creación de una empresa o emprendimiento no debe ser tomada como “hobby” ya que interfiere el bienestar no solamente personal, sino el de los trabajadores de esta, y por ende el de sus familias, por lo tanto, se debe gestionar adecuadamente todos los parámetros que están inmersos en la empresa, ya sea gastos, costos, materiales y demás, mismos que no deben ser cubiertos por otras empresas o por el capital personal del dueño o gerente.
- La administración como tal es uno de los estudios que se tiene que considerar en el desarrollo de los emprendimientos ya que integra todos los recursos en una unidad de producción, enfatizando en el talento humano en donde se desarrolla las fases de reclutamiento, selección y contratación del personal, que contribuye a contar con personal adecuado acorde a la organización de las diferentes áreas representadas en los organigramas estructural y funcional.

- El respetar las normas al momento del diseño de las áreas físicas de los establecimientos de alimentos y bebidas permitirá mejorar la eficiencia y la calidad en el manejo de recursos dentro de los emprendimientos de alimentos y bebidas y sobre todo la seguridad de los trabajadores
- El nacimiento de emprendimientos de alimentos y bebidas, requieren de la toma de decisiones, así como del cumplimiento de algunas regulaciones que tomarán tiempo y dinero por el pago de tasas e impuestos, así como el inicio de trámites, y la asesoría de profesionales de cada rama; sin embargo, esta será la mejor forma de empezar, usando el Derecho Preventivo y evitando inconvenientes a futuro.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar un análisis del crecimiento de los establecimientos de alimentos y bebidas año a año basándose en los catastros del MINTUR de cada año, con lo cual se podrá estimar el crecimiento o decrecimiento del sector y por ende destinar más recursos gubernamentales al crecimiento del mismo y la mejora continua de procesos operacionales
- Se recomienda realizar el estudio administrativo en los emprendimientos de servicios de alimentos y bebidas, determinado sus áreas en organigramas, que servirá de base para establecer el talento humano con el que se va a trabajar, cumpliendo con las fases de reclutamiento, selección y contratación.
- Antes de iniciar el emprendimiento es recomendable analizar la forma que va a tomar en función de factores como el número de emprendedores, el nivel de confianza, el aporte de capital, el reparto de utilidades previsto, así como costos y régimen tributario a aplicarse. A partir de tal análisis, es imperioso el cumplimiento de obligaciones tributarias, así como la obtención de permisos y licencias de funcionamiento, de conformidad a la actividad comercial a desarrollarse, categoría, entre otras.

Conflicto de intereses

No existe conflicto de intereses por parte de los autores en la presentación del presente trabajo investigativo.

Referencias

- Chiavenato, Idalberto. 1983. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw- Hill. Bogotá.
- Chiavenato, Idalberto. 2001. Administración de Recursos Humanos. Quinta. edited by L. Solano Arévalo. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. pág. 24
- Franklin Fincowsky, Enrique. 2014. Organización De Empresas, México, 4ta. Edición McGraw- Hill.
- Fillion, L. J. & Cisneros, L. F. 2011. Administración de PYMES. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado de [HYPERLINK "https://elibro.net/es/ereader/epoch/37859?page=73"](https://elibro.net/es/ereader/epoch/37859?page=73)
<https://elibro.net/es/ereader/epoch/37859?page=73> .
- Garza, J. G. 2000. Administración contemporánea. Editorial McGraw-Hill. México.
- Gismera, V. 2002. Invertir en Personas, en revista Capital Humano, Número 144, 2001, pp. 96-98. Editorial Capital Humano. Madrid, España.
- Mano Carrillo, M. S. 2009. Organigramas. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor | apuntes.
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer. 2016. La gerencia proactiva. ECOE Ediciones. Bogotá D.C.
- Reyes Ponce, Agustín. 1978. Administración. Teoría y práctica. Editorial Limusa. México.
- Reyes Ponce, Agustín. 2005. Administración de Empresas – Teoría y Práctica, Segunda Parte. Pág. 212
- Sotomayor, Alfonso A. 2016. Administración de Recursos Humanos, Su Proceso Organizacional. Monterrey, México.: Universidad Autónoma de Nuevo León.

- Therán B., Ingrid. 2008. Módulo Gestión Estratégica. CUN. Bogotá D.C.
- GADM ALAUSI. (Noviembre de 2017). Alausí Gobierno Municipal. Obtenido de <http://www.alausi.gob.ec/>
- Feijoó, J. L. (2012). El planeamiento estratégico en hotelería. . Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Burgwall, G., & Cuéllar, J. C. (2000). Planificación estratégica y operativa. . Quito: Ediciones Abya Yala.
- Perez Alfaro, A. (20 de Octubre de 2015). Información Gerencial, The Balanced Scorecard. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Paredes, R. (2018). Metodología para la creación de indicadores no financieros para el sector turístico y gastronómico partiendo de la estrategia institucional según estudio de datos históricos desde el año 2006 -2015 del sector turístico ecuatoriano. XV SEMINARIO INTERNACIONAL DE SALUD, ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN HUMANA., 238-248.
- Hernandez Sampieri, R., & Fernández Callado, C. (2013). Metodología de la Investigación, Tomo II. Mexico DF: MC. Graw-Hill.
- Dinsen, D. (15 de Junio de 2015). Fundamentos de Direccion Estratégica. Analisis Competitivo. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano.
- Dumrauf, G. L. (2005). Finanzas Corporativas. Buenos Aires: Grupo Guía S.A.
- Feijoó, J. L. (2008). La gestión aplicada a la hotelería y turismo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Feijoó, J. L. (2009). Alimentos y bebidas, su gerenciamiento en hoteles y restaurantes. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ugerman .
- Feijoó, J. L. (2016). El talento humano en hotelería y turismo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ugerman Editor.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). The Execution Premium, Integrando la Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas. Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial.
- MINTUR. (24 de Abril de 2015). Ministerio de Turismo del Ecuador . Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/tag/ingreso-de-turistas-2015/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2000). Metodología de la Investigación. Washington: OPS.
- Guerrero Dávila G. Metodología de la investigación. México, D.F.: Grupo Editorial Patria; 2014.
- Mina Paz Á. Guía práctica de investigación. Córdoba: El Cid Editor | apuntes; 2009.
- Cruz del Castillo C, Olivares Orozco S, González García M. Metodología de la investigación. México, D.F.: Grupo Editorial Patria; 2014.
- Sanagustín Fons MV. Valores y ética empresarial: un enfoque sociológico. Madrid: Editorial Trotta, S.A.; 2012.
- Erro C. Historia empresarial. Madrid: Editorial Ariel; 2005.
- Iglesias Antelo S, López López VA, Calvo Silvana AR. Análisis del concepto reputación y de su relación con el rendimiento empresarial. México, D.F.: Red Ciencia Ergo Sum; 2006.
- Pérez Alfaro, A. (29 de Septiembre de 2015). Internet de las cosas. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Villacís, D. (15 de Junio de 2012). Diseño de PPlanificación Estratégica. (R. Paredes, Entrevistador)
- Pérez Alfaro, A. (n/a). Control de Gestión y Tablero de Comando. Buenos Aires: Depalma.
- Giraldo Oliveros M, Esparragoza D, editors. Gerencia de marketing. Barranquilla: Universidad del Norte; 2016.
- Hernández Rodríguez A. Visión panorámica de los modelos de gerencia. Córdoba: El Cid Editor | apuntes; 2009.

- Uribe Macías ME. Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad. Bogotá: Ediciones de la U; 2010.

© 2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)