



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
ADMINISTRACIÓN DEL RESTAURANTE DELEITES DE MI
TIERRA”**

TUTOR

MSC. LUIS ALBERTO MANZANO DIAZ

AUTOR

RONALDO ALEXANDER INTRIAGO VELEZ

GUAYAQUIL

2020



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL RESTAURANTE DELEITES DE MI TIERRA.		
AUTOR/ES: RONALDO ALEXANDER INTRIAGO VELEZ	REVISORES O TUTORES: MSC. LUIS ALBERTO MANZANO DÍAZ	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido:	
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	N. DE PAGS: 136	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración		
PALABRAS CLAVE: Planificación Estratégica, Administración, Organización y Control Presupuestario.		
RESUMEN: En el mundo organizacional la planeación estratégica a través de sus distintas herramientas, representa una guía de acción en el mediano y largo plazo, por medio del logro de los objetivos y las metas que tenga la organización con los recursos que le fueron asignados (humano, financiero, materiales, etc.), teniendo en cuenta hacia donde se debe de ir de una manera óptima. El Plan Estratégico es conocido también como Plan a largo plazo, es parte de un proceso en la administración de un restaurante, que brinda la información que debe servir al propietario de un establecimiento restaurantero en la orientación a futuro que se desea tener como negocio. En este sentido, el objeto de la presente investigación es determinar la importancia de la planeación estratégica en el medio del sistema empresarial por medio de la recopilación de información y el análisis documental de principal aspecto que constituye este proceso. Este documento presenta el desarrollo de la investigación realizada con el fin de implementar un plan estratégico para el restaurante Deleites de mi Tierra.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Intriago Vélez Ronaldo Alexander	Teléfono: 0961029162	E-mail: ronaldo_intri_ve1996@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PHD. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 Ext. 201 Decanato E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec Msc. Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Ronaldo Intriago Vélez

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE

INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL

ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

dspace.uniandes.edu.ec

Fuente de Internet

1%

2

www.slideshare.net

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 1%

Excluir bibliografía

Activo

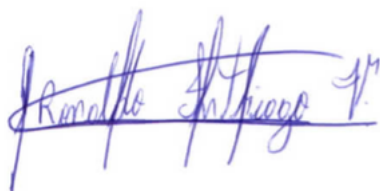


DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado RONALDO ALEXANDER INTRIAGO VELEZ, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL RESTAURANTE DELEITES DE MI TIERRA, corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor



Firma:

Ronaldo Alexander Intriago Vélez

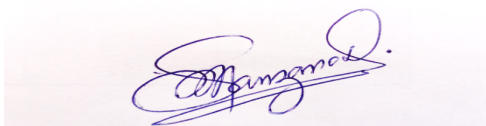
C.I. 0953778651

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL RESTAURANTE DELEITES DE MI TIERRA, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL RESTAURANTE DELEITES DE MI TIERRA, presentado por el estudiante RONALDO ALEXANDER INTRIAGO VELEZ como requisito previo, para optar al Título de Ingeniero Comercial encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

Msc. Luis Alberto Manzano Díaz

C.C. 1756984983

AGRADECIMIENTO

A mi Padre ADONAI por la fortaleza, sabiduría y salud que me permitió gozar y culminar esta meta de manera exitosa a Él sea toda la gloria y la honra.

A mis padres amados Evil y Ángela por su amor, confianza y apoyo incondicional, todo lo que soy se lo debo a ellos, sus consejos y oraciones me han acompañado hasta el día de hoy, realmente son mi recompensa a este logro cumplido. Gracias Señor Eterno por tener unos padres que me hablan de ti y me inculcan buenos valores.

A mi Tutor Msc. Luis Manzano Díaz por ser guía y luz en este proceso de titulación.

A mi enamorada por su apoyo incondicional.

Y a todos quienes formaron parte de este triunfo. La gloria sea para Cristo JESÚS.

“Al que cree todo le es posible”

DEDICATORIA

Para mi madre querida Ángela Vélez por su esfuerzo, sacrificio y entrega, decidió sacrificar su tiempo por largas jornadas de trabajo para que yo pueda cumplir hoy una meta más en mi vida. Por su gran amor incondicional que me inspiró a ser mejor cada día.

“Si he de volver a vivir quiero nacer en ti”

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Formulación del Problema	5
1.4 Sistematización del Problema	5
1.5 Objetivo General	5
1.6 Objetivos Específicos	5
1.7 Justificación de la Investigación	5
1.8 Delimitación del Problema	6
1.9 Idea a Defender	7
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Marco teórico	8
2.1.1 Estado del arte	8
2.1.2 Bases Teóricas	11
2.1.3 El macro ambiente de una compañía	21
2.1.4 Modelo de las cinco fuerzas PORTER	23
2.1.5 Cadena de valor representativa de una empresa	27
2.1.6 Fortaleza competitiva pondera	29
2.1.7 Las cinco estrategias competitivas genéricas	30
2.2 Marco conceptual	32
2.3 Marco Legal	34
CAPÍTULO III	38

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1 Metodología	38
3.2 Tipo de investigación	38
3.2.1 Investigación descriptiva	38
3.2.2 Investigación documental	39
3.2.3 Investigación de campo	39
3.3 Enfoque de la investigación	39
3.4 Técnicas de investigación	39
3.5 Población	40
3.6 Muestra	40
3.7 Análisis de resultados	41
3.7.1. Análisis general de la encuesta	52
3.7.2. Análisis general de la observación	53
CAPÍTULO IV	57
PROPUESTA	57
4.1 Título	57
4.2 Objetivos de la propuesta	57
4.2.1 Objetivo general	57
4.2.2 Objetivos específicos	57
4.3 Descripción de la empresa	57
4.4 Análisis del Entorno: PESTEL	58
4.4.1 Competencia del restaurante Deleites de mi Tierra	58
4.5 Planeación estratégica del negocio	59
4.5.1 Filosofía del negocio.	59
4.5.2 Misión	59
4.5.3 Visión	59
4.5.4 Valores	59

4.5.5	Objetivos estratégicos del negocio.....	60
4.5.6	Políticas para el negocio	60
4.5.7	Ventajas competitivas del negocio.	61
4.5.8	Análisis FODA.....	62
4.5.9	Matriz de Impacto Interno EFI	63
4.5.10	Matriz de Impacto Externo EFE	64
4.5.11	Matriz FODA.....	65
4.6	Cadena de Valor	66
4.6.1	Cadena de valor representativa del restaurante	66
4.6.2	Cadena de valor propuesta del restaurante.....	67
4.7	Estrategia Competitiva Genérica.....	68
4.7.1	Estrategia competitiva representativa del restaurante	68
4.7.2	Estrategia competitiva propuesta del restaurante	68
4.8	Modelos de las 5 fuerzas de PORTER.....	69
4.8.1	Modelo de las cinco fuerzas de PORTER – Representativa	69
4.8.2	Modelo de las cinco fuerzas de PORTER – Representativa	70
4.9	Plan de marketing	71
4.9.1	Objetivos de marketing.....	71
4.9.2	Estrategia de precio.....	71
4.9.3	Estrategia de distribución o plaza.....	71
4.9.4	Estrategia de promoción	71
4.9.5	Estrategia de servicio al cliente.....	72
4.9.6	Estrategia de posicionamiento	72
4.10	Plan de recursos humanos.....	73
4.10.1	Organigrama propuesto al negocio.....	73
4.10.2	Funciones del personal	74
4.11	Plan de operaciones	76

4.12 Plan de ventas del negocio.....	77
4.13 Plan financiero.....	77
4.13.1 Inversión inicial.....	78
4.13.2 Financiamiento.....	81
4.13.3 Costo del plan.....	84
4.13.4 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	85
4.13.5 Proyección de Flujo de Caja.....	86
4.10.6. Evaluación Financiera.....	87
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Edad	41
Tabla 2: Ocupación.....	42
Tabla 3: <i>Tipos de restaurantes que visita</i>	43
Tabla 4: Frecuencia que visita el restaurante	44
Tabla 5: Factores que eligen los clientes	45
Tabla 6: Razones por la que acude al restaurante.....	46
Tabla 7: Servicios adicionales que debería ofrecer el restaurante	47
Tabla 8: Medios para recibir publicidad	48
Tabla 9: Tipo de comida que debería de ofrecer el restaurante.....	49
Tabla 10: Calificación sobre el restaurante	50
Tabla 11: Aspecto que debe mejorar el Administrador	51
Tabla 12: <i>Ficha de trabajo – observación</i>	54
Tabla 13: Análisis FODA	62
Tabla 14: <i>Matriz de evaluación de factores internos –EFI</i>	63
Tabla 15: <i>Matriz de evaluación de factores Externos –EFE</i>	64
Tabla 16: Matriz FODA.....	65
Tabla 17: <i>Cadena de valor representativa del restaurante Deleites de mi Tierra</i>	66
Tabla 18: <i>Cadena de valor propuesta para el restaurante Deleites de mi Tierra</i>	67
Tabla 19: <i>Estrategia competitiva representativa del restaurante</i>	68
Tabla 20: <i>Estrategia Competitiva Genérica – Propuesta</i>	68
Tabla 21: <i>Modelo de las cinco fuerzas de PORTER – Representativa</i>	69
Tabla 22: <i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter – Representativa</i>	70
Tabla 23: Ingresos Anuales del Restaurante	77
Tabla 24: Inversión de Activos	78
Tabla 25: Inversión Plan de Marketing.....	79
Tabla 26: Presupuesto de costo de Publicidad	79
Tabla 27: Gasto Mensual/Anual.....	80
Tabla 28: Egresos Operacionales	80
Tabla 29: Inversión total a efectuar	81
Tabla 30: Estructura de Financiamiento	81
Tabla 31: Tabla de Amortización	82
Tabla 32: Depreciación (Activos Fijos).....	83
Tabla 33: Amortización (Activos Diferidos)	83
Tabla 34: Remuneración de los Colaboradores del restaurante Deleites de mi Tierra	84
Tabla 35: Estado de Pérdidas y Ganancias	85

Tabla 36: Flujo de Caja Proyectado.....	86
Tabla 37: Evaluación Financiera del Plan.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual	3
Figura 2: Proceso de elaboración del plan estratégico según Mintzberg	14
Figura 3: Proceso de elaboración del plan estratégico según Porter.....	14
Figura 4: Proceso de elaboración del plan estratégico según Steiner	15
Figura 5: Proceso de elaboración del plan estratégico según Thompson.....	15
Figura 6: Proceso y elaboración de una estrategia.....	16
Figura 7: Componentes del Macro ambiente de una compañía.....	22
Figura 8: Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave ..	26
Figura 9: Cadena de valor representativa de una empresa	28
Figura 10: Evaluación representativa de fortaleza competitiva ponderada.....	30
Figura 11: Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta.....	32
Figura 12: Organigrama del Restaurante.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1: Edad	41
Gráfico 2: Ocupación (2020)	42
Gráfico 3: Tipos de restaurantes que visita.....	43
Gráfico 4: Frecuencia que visita el restaurante.....	44
Gráfico 5: Factores que eligen los clientes	45
Gráfico 6: Razones por la que acude al Restaurante	46
Gráfico 7: Servicios adicionales que debería ofrecer el restaurante	47
Gráfico 8: Medios para recibir publicidad.....	48
Gráfico 9: Tipo de comida que debería de ofrecer el restaurante	49
Gráfico 10: Calificación sobre el restaurante.....	50
Gráfico 11: Aspecto que debe mejorar el Administrador.....	51
Gráfico 12: Análisis PESTAL del Restaurante.....	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Formato de la encuesta	93
Anexos 2: Cuestionario de preguntas para la entrevista	96
Anexos 3: Ficha de observación	98
Anexos 4: Logo del restaurante	99
Anexos 5: Uniformes	100
Anexos 6: Costos de insumos del restaurante Deleites de mi Tierra.....	101
Anexos 7: Menú del restaurante Deleites de mi Tierra.....	105

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es muy utilizada en el mundo organizacional debido a sus múltiples herramientas que sirven como guía de acción a un mediano y largo plazo, con el objetivo de lograr las metas que fija la organización con los recursos más importantes como; el recurso humano, financiero, material, etc. Enfocándose de una manera óptima hacia donde se quiere llegar.

El Plan Estratégico también se lo conoce como Plan a largo plazo, es un proceso que se da a partir de la administración de un negocio, que proporciona información que será de gran ayuda al propietario de un establecimiento restaurantero en la toma de decisiones de manera acertada y concreta con mirra el aumentar la rentabilidad del restaurante. (Pilataxi Fernandez, 2015)

De esta manera el objetivo de la presente investigación es conocer la planeación estratégica y su importancia en el desarrollo del sistema empresarial por medio de la recopilación de información y el análisis documental de principal aspecto que constituye este proceso. Por medio del desarrollo de la investigación realizada se puede implementar un plan estratégico para el restaurante Deleites de mi Tierra.

El negocio está dedicado a la preparación y venta de comidas típicas en la ciudad de Guayaquil. Ronaldo Alexander Intriago Vélez es el autor del Modelo de Planificación Estratégica, Cadena de Valor, Estrategias Competitivas Genéricas y las 5 estrategias de PORTER, que se utilizara en la ejecución de la propuesta. Mediante el desarrollo de la investigación se identificó los factores internos y externos que son las claves para el éxito futuro de la organización.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan Estratégico para mejorar la Administración del restaurante Deleites de mi Tierra.

1.2 Planteamiento del Problema

“Un Plan Estratégico define la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, metas de desempeño y su estrategia”. (Gamble & Peteraf, 2012)

El Plan Estratégico está enfocado directamente con los propósitos, metas y estrategias que tenga la empresa en relación a su futuro.

Un Plan Estratégico completo es fundamental, dado que, ayuda anticipar las situaciones imprevistas mediante el cumplimiento de las guías para cada una de las áreas en la dirección que la empresa desea seguir y permita desarrollar nuevos programas y estrategias en función de los objetivos. (Crespo, 2012)

“La Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes señaló que, como parte del sector turístico, los restaurantes pertenecen a una industria de alcance mundial, en un estado de rápida evolución”. (Olsen & Sharma, 2000)

Mientras que Sparks, Bowen & Klag (2003), indica que los restaurantes constituyen un factor de gran importancia al momento que los turistas escogen lugares para divertirse con amigos, familiares, etc. Por lo tanto, los restaurantes ubicados en los diferentes destinos de viaje deben enfocarse en la satisfacción completa de los huéspedes.

En la actualidad las tendencias mundiales del sector gastronómico van en un crecimiento acelerado debido a la demanda de hoteles que cuenten con múltiples restaurantes y bares, así como amplias instalaciones de banquetes. Así mismo, se ha dado un aumento en el número de festivales y muestras gastronómicas en todas partes del mundo, debido a la creciente demanda de los comensales quienes desean aumentar positivamente sus experiencias culturales, sociales y gastronómicas. (Sevenello, 2008)

El sector gastronómico a nivel mundial está en constante evolución provocando la dinamización economía en los diferentes países, convirtiéndose en parte esencial de la vida cotidiana de las personas. Como ejemplo se tiene que, en estudios por (Lessard, 2004), se

estima que en Estados Unidos gastan cerca del 46% del presupuesto familiar en restaurantes, comiendo fuera de su hogar al menos unas 6 veces por semana, comparado con el 8% del presupuesto familiar destinados a restaurantes por las familias ecuatorianas.

Dentro del sector Turístico y de la economía ecuatoriana los establecimientos de alojamiento, de alimentación y bebidas también conocidos como el Subsector Hoteles, Bares y Restaurantes, constituyen la principal fuente generadora de ingreso y empleo del sector. Generando unos 75 mil empleos directos, sin tomar en cuentas el número de empleo indirectos que son generados por los diversos sectores productivos del país que suministran de insumos necesario para el desempeño del subsector. El Ministerio de Turismo (MINTUR) registró el 80% de los establecimientos relacionados con la actividad turística en todo el territorio nacional ecuatoriano.

De enero a marzo del año 2017 el Sector de Hoteles y Restaurantes tuvo un valor agregado bruto de 514 millones de dólares, mientras que en el año 2016 fue de 524 millones de dólares y en el año 2015 fue de 540 millones de dólares, en cifras absolutas se ve cómo ha ido disminuyendo los ingresos, debido a los desastres naturales que el Ecuador ha está pasando en estas últimas décadas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos., 2018).

“El INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), realizó una encuesta a nivel nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales, con una muestra de 26.166 familias, lo que dio como resultado los gastos principales en lo que los ecuatorianos incurren”. (Ekos, 2014).

Estructura de Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Figura 1: Estructura de Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual
Fuente: (INEC, 2012)

Como se puede observar en la figura de la estructura del gasto corriente de consumo monetario mensual, la categoría Restaurantes y Hoteles se encuentra en quinto lugar con un 7,70% del total de las 12 categorías expuestas, esto demuestra que el rubro de Restaurantes es uno de los factores en lo que más desembolsa el ciudadano local.

Por medio de las autoridades locales de la ciudad de Guayaquil que promueven el desarrollo turístico gastronómico mediante la (Dirección de Turismo y Promoción Cívica Municipio de Guayaquil, 2014), creando iniciativas con el objetivo de dar a conocer los locales de comida típica que participan en esta iniciativa, para la ejecución de eventos como la Feria Gastronómica Internacional Raíces impulsada por el proyecto "Guayaquil es mi Destino" que se da en las festividades de la fundación de la ciudad y que dieron inicio para implementar una guía gastronómica que identifique a la urbe.

El establecimiento donde se efectuará la presente investigación académica pertenece al sector de restaurantes y su nombre es "DELEITES DE MI TIERRA", que está ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil, en las calles 9 de octubre entre García Moreno y Av. Del Ejército, inició sus operaciones laborales el 16 de mayo 2016, convirtiéndose en un negocio muy concurrido por los clientes nacionales e internacionales.

A pesar del crecimiento de la demanda por la sazón que les fascina a los clientes del restaurante Deleites de mi Tierra, al no contar con un recetario donde se especifique las cantidades y el procedimiento para la preparación de los distintos platos que allí se ofertan, dado el costo unitario del platillo en porción y la productividad de los insumos por receta, de una forma técnica se vuelve imposible su cálculo, provocando que haya muchos desperdicios afectando directamente a la rentabilidad del negocio.

Deleites de mi Tierra, atraviesa por una gran afectación que es la carencia de un plan estratégico que defina la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que desde sus inicios hasta la actualidad el restaurante ha realizado sus actividades sin una debida planificación, teniendo como resultado una inadecuada organización en las diversas áreas: operativa, administrativa, logística y de talento humano, lo cual impide al restaurante crecer y posicionarse en el mercado competitivo.

Definitivamente el restaurante posee un gran potencial para su crecimiento y posicionamiento en el sector gastronómico de la comida típica, debido al sabor y preparación de sus platos. Para que siga en operación se deben establecer los correctivos necesarios y aplicarlos para que se expanda el negocio y se convierta posiblemente en una franquicia.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la rentabilidad del restaurante Deleites de mi Tierra?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la presente investigación?
- ¿Cuál es la situación actual del restaurante Deleites de mi Tierra?
- ¿Qué estrategias deben aplicarse para llevar una adecuada administración del restaurante?
- ¿Cuáles son los réditos de la presente propuesta para el restaurante Deleites de mi Tierra?

1.5 Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la Administración del Restaurante Deleites de mi Tierra.

1.6 Objetivos Específicos

- Identificar los referentes teóricos para la mejora de la rentabilidad del restaurante Deleites de mi Tierra.
- Diagnosticar la situación actual del restaurante Deleites de mi Tierra para elaborar la visión, misión y objetivos estratégicos en la Organización.
- Determinar las estrategias adecuadas para la Administración del restaurante Deleites de mi Tierra.
- Realizar el análisis económico-financiero del plan estratégico para determinar la viabilidad del restaurante Deleites de mi Tierra.

1.7 Justificación de la Investigación

De acuerdo con (Díaz, 2009) el objetivo del Desarrollo Sostenible está constituido por una propuesta teórica para las compañías a nivel global donde establecen políticas adecuadas, la incorporación de nuevas tecnologías y la mejora del capital humano, puede conseguir la protección del medio ambiente, no tenga costos agregados, en términos de crecimiento y contribuyendo con fuentes de empleos, en el corto y largo plazo.

Según INEC (2010), el sector gastronómico es fundamental para el país dado su presentación con el 9% de la producción nacional. Por otro lado, Guayaquil ofrece una

amplia oferta de restaurantes, donde los residentes pueden disfrutar de platos típicos como el tradicional arroz con menestra, el encebollado y los mariscos.

En vista de la situación actual del Restaurante “DELEITES DE MI TIERRA” y a la gran exigencia por parte de los clientes que concurren con más frecuencia el estudio está enfocado en mejorar la situación actual del negocio, calidad del servicio y renovar la imagen integral del restaurante en donde se desea elaborar un Plan Estratégico con el propósito de mejorar la Administración para que el restaurante pueda llevar una adecuada organización y posicionamiento en el mercado de restaurantes de comida típica en la ciudad de Guayaquil.

El Administrador del restaurante Deleites de mi Tierra está consciente que se debe de elaborar un Plan Estratégico y que aproximadamente en 2 años espera poder expandirse a otros mercados.

El plan estratégico será creado con la necesidad de que el Restaurante Deleites de mi Tierra pueda generar procedimientos viables que ayuden a su producción de servicios con el objetivo de generar mayores ingresos, en su estructura organizativa y en sus procesos internos.

En base a los logros propuestos poder mejorar la productividad que conlleve a la ampliación de su lista de clientes captando nuevos mercados y teniendo las oportunidades de crecer como empresa, ofrecer productos de calidad para cuidar la salud de los consumidores. Con calidad, innovación y competitividad ayudar a elevar los estándares de la región y contribuir con esfuerzo a apoyar el desarrollo de la economía del Ecuador. y corroborar con la ciudadanía con fuentes de empleos.

En lo social, esta investigación servirá de guía de referencia para propietarios de establecimientos de comida típica. Esta información contribuirá para la realización de planes de mejoras en los negocios gastronómicos para ofrecerles lo que necesitan o desean los clientes y no lo que los propietarios de los establecimientos piensan que ellos quieren.

1.8 Delimitación del Problema

Campo: Administración

Área: Servicio de ventas de comida típicas – Restaurante.

Aspecto: Plan Estratégico, servicios de comidas diferenciados, eventos de comidas organizacionales, servicio al cliente.

Tema: Plan Estratégico para mejorar la Administración del Restaurante Deleites de mi Tierra.

Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, Guayaquil.

Delimitación temporal: Enero del 2020 a junio del 2020

1.9 Idea a Defender

Un plan estratégico contribuye a la mejora de la rentabilidad del restaurante Deleites de mi Tierra.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad

La Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil en su Línea de Investigación Institucional proporciona 4 ejes principales, de los cuales aquel que se adapta al proyecto de investigación es el siguiente:

- Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Dentro de la Línea de Investigación Institucional, en el Dominio 1 existe 4 énfasis de los cuales se escogió:

- Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

Considerando esta Línea Institucional se determina que la Línea de Investigación de acuerdo a la facultad es:

- Desarrollo empresarial y del talento humano

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Estado del arte

Para realizar el presente trabajo de titulación se ha revisado información con aspectos relevantes que proporcionan conocimientos claros y amplios para la ejecución del Plan Estratégico para el restaurante Deleites de mi Tierra. Que se dará a conocer en diversas investigaciones que se detalla a continuación:

En el año 2015 la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca publicó el trabajo de titulación “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Tecnifiltro en la ciudad de Cuenca” presentado por Jenny Elizabeth Pulgarín Bermejo.

Tiene como objetivo principal de la investigación proporcionar una herramienta que guíe a las actividades de la empresa por medio de un plan estratégico, lo cual le ayude a mejorar el desempeño de la organización.

Para el desarrollo del plan propone realizar un análisis actual con la herramienta FODA, análisis de las cinco fuerzas de Porter, matriz EFE, matriz de perfil competitivo MPC, análisis de las 4 P de marketing, con los mismos obtendrá un diagnóstico situacional con el cual podrá proponer estrategias de solución, con un plan operativo ya que la falta de una planeación estratégica con objetivos y metas claramente definidas tienden a afectar el desarrollo de la empresa (Bermeo, 2015)

Como menciona Muñoz Llivisaca en su proyecto de investigación de la Universidad Tecnológica Israel con el tema “Plan estratégico de comercialización para las empresas distribuidoras de artículos plásticos y complementos en la provincia del Azuay” en donde resume lo siguiente:

En el proyecto que se presenta a continuación se propone la implementación de un plan estratégico de comercialización para las empresas distribuidoras de artículos plásticos y complementos para el hogar en la provincia del Azuay, para lo cual se conceptualizara en su totalidad el plan estratégico, luego se procederá a realizar el análisis de la situación actual de estas empresas en donde se realizara la investigación necesaria para la propuesta final, después de obtener los resultados se realizara el plan estratégico de comercialización para

dichas empresas, en donde la propuesta estará formada de una misión, visión, políticas de servicio al cliente, propuestas de publicidad, estrategias para estas empresas y la implementación de cinco proyectos los mismos que se detallan a continuación: la creación de una página en la red social facebook, la implementación de un plan de merchandising, la adquisición de un sistema completo de inventarios, un plan de capacitación y una recomendación para la ampliación del espacio físico de las distribuidoras. Después se procederá a analizar el costo total de la implementación del plan estratégico y finalmente se presentará las conclusiones y recomendaciones. (Muñoz Llivisaca, 2012, pág. 6)

Finalmente, se recomienda “Implementar un plan estratégico de comercialización, ya que, de acuerdo a la investigación realizada, este proyecto será favorable y sobre todo rentable para las empresas.” (Muñoz Llivisaca, 2012, pág. 165)

El proyecto presentado en el año 2017 en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil llamado “Plan estratégico de ventas para la empresa IPSOMARY S.A.” por Flores Utrera Virginia, González San Lucas Verónica. Determina que a pesar de que la empresa se encuentra en crecimiento constante de ventas busca mejorar sus estrategias comerciales, para que así la compañía pueda crecer frente a su competencia potencializando al máximo los ingresos que puedan beneficiar tanto a los socios como los empleados de la organización.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la técnica de medición aplicando encuestas a los clientes, entrevista al gerente general e información bibliográfica, según los datos recolectados indican que la empresa IPSOMARY S.A. tiene la necesidad de mejorar la estrategia de publicidad para llegar a ser reconocida en el mercado en que se desenvuelve ya que la mayoría de los clientes la han reconocido por recomendaciones provenientes de otras empresas de su sector.

También realizaron el análisis de sus matrices 5 fuerzas de Porter, Análisis de la matriz PEST, Matriz FODA, Matriz de estrategia competitiva y posicionamiento. Concluyeron que la necesidad de la empresa es aplicar un plan estratégico de ventas que ayude al posicionamiento del mercado e incremento de ventas. (Virginia Consuelo Flores Utrera, 2017)

Se pudo concluir de acuerdo a los proyectos descritos en la parte superior que es necesaria la aplicación de estrategias en los diferentes campos comerciales sean estas estrategias de marketing, servicio al cliente, estrategias de ventas entre otros, lo cual nos da

una perspectiva más clara en la aplicación de un plan estratégico para el restaurante Deleites de mi Tierra el cual ayudará a mejorar los procesos e incrementar las ventas.

De acuerdo a la investigación de Pesantez Mascote & Barragan González en su tesis denominada “Estudio para la formulación de un plan de mejoramiento estratégico y administrativo en la empresa “Plastinovidades” del cantón Naranjito” de la Universidad estatal de Milagro resume los siguiente:

Este proyecto se basa en problemas que enfrenta la empresa Plastinovidades, que se dedica a la actividad económica de comercialización de productos plásticos para el hogar, en el cantón Naranjito. Esta empresa enfrenta a deficiencia de control contable, de inventario y de personal operativo y administrativo. Lo que se propone en este proyecto es formular un plan estratégico administrativo y financiero para regule las funciones de la empresa, con el fin de maximizar las utilidades de Plastinovidades, en este plan contendrá un manual de funciones, un análisis FODA, planteamientos de estrategias y objetivo, además de un marketing mix, que mejoraran significativamente la imagen y productividad de la empresa. Además de proyecciones financiera que revelaran que esta propuesta es factible. (Pesantez Mascote & Barragan Gonzalez, 2013, pág. 8)

Con relación a este proyecto de investigación en el cual se identifica que existe una deficiencia en su control de inventarios y otras áreas, se puede identificar la necesidad de implementar procesos estandarizados, además, un manual de funciones al igual que diferentes análisis estratégicos para maximizar su utilidad lo cual se puede ver evidenciado al final en sus proyecciones financieras.

De igual modo, Güiza Luis en el año 2015, de la Universidad Libre Colombia, optando por el título ingeniería industrial, con el tema “plan de gestión de inventarios en Plastihogar S.A.” nos expone lo siguiente:

En este documento se encuentra la problemática de la empresa de Plastihogar S.A. la cual comunicó tener problemas de costos elevados en sus inventarios, por causa de la gran cantidad de productos que tiene y a los tiempos de espera de sus diferentes procesos productivos. Debido a sus valores altos en inventarios, se genera un incremento en sus costos y baja su competitividad frente a los demás competidores que hay en la industria plástica del hogar. Con base en entrevistas realizadas a diferentes personas que informaron sobre la problemática, se genera una investigación donde se estudia las diferentes variables que generan este incremento en sus inventarios y de ésta manera realizar una solución factible

para que la compañía baje sus costos en lo referente a inventarios. (Guiza Sanchez, 2015, pág. 5)

Finalmente, se tomó en consideración el efecto causado por el costo del inventario almacenado y demoras operativas, esto catapultó sus costos generando pérdidas reflejadas en sus diferentes variables de análisis. Con estos antecedentes plantea una investigación para mejorar estos índices.

2.1.2 Bases Teóricas

Administración de empresas

Afirma Fernández (2010) que “Las relaciones personales y laborales se desarrollan mediante el estudio metódico enfocado en el objetivo de diseñar procesos de trabajo eficientes”. Por lo tanto, administración de empresas es organizar los recursos existentes dentro de una organización, dirigir y controlar las actividades y procesos propios de la empresa que deben ejecutarse diariamente con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos empresariales.

Importancia de la administración

La importancia de la administración radica básicamente en:

- Emplear en las grandes compañías la administración técnica que por su tamaño no podrían existir sin una administración efectiva.
- Plantear avances en el recurso humano y material que requiere la compañía para mejorar su rendimiento y conquistar el éxito.
- Integrar mejoras en las diferentes áreas de la compañía tales como: Talento humano, recursos financieros, maquinaria y equipos, entre otros. (Reyes, 2014, p. 16)

Es fundamental llevar una adecuada gestión administrativa, para mejorar su productividad, optimizando los recursos con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos empresariales. La importancia de la administración distribuye con efectividad el rendimiento y desarrollo de los recursos humano y materiales que posee la empresa para la correcta administración.

Planeación

La planeación se la utiliza como herramienta para elaborar estrategias que nos permite conseguir el objetivo planeado como se lo detalla a continuación.

Planeación es el pronóstico de escenarios venideros mediante la obtención de resultados que se determinan por medio de la realización del estudio en el entorno empresarial, con el objetivo de que la organización alcance el éxito, disminuya los riesgos, determine estrategias con el fin de optimizar recursos de las diversas áreas alineados al propósito de la organización.

Planeación y la toma de decisiones son dos conceptos que están directamente relacionados, por lo tanto, la planeación se la define con la toma de decisiones por adelantado, es decir, que en el presente se dice lo que se hará en los años futuro. Por medio del momento histórico, dada la situación a conocer mediante el argumento planteado que determinaron con anticipación los diferentes grupos de agregación que se lo realiza de igual manera para cada país, organización e individuo. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014, pág. 9)

Por lo tanto, antes de facilitar la carta de naturalidad a cualquier negocio, se define su principal objetivo seguido por el tiempo que se pretenden en cumplir las metas y objetivos a corto, mediano o largo plazo. Para ello se deberá aprender a planear mediante los capítulos que tratamos a continuación: la planeación financiera en las empresas qué es y en qué consiste; los elementos la manera en que se puede evaluar y determinar el porqué de la planeación, con este argumento se deberá saber qué es un presupuesto, cómo realizarlo y comprender; por medio de este documento podrá enmarcarlos. (Núñez Álvarez, 2016)

Estrategia

“Son aquellas elecciones que nos presentan los medios mediante las estrategias, para lograr los objetivos es necesario emplear el mayor esfuerzo posible en los recursos que posee la empresa o negocio.” (Münch, 2013, pág. 37)

Según (Torres Hernández, Administración Estratégica., 2014) describe a la estrategia de la siguiente manera: Palabra fundamental descrita como estrategia utilizada en la teoría y práctica de la administración por medio de los negocios. Pero también se la aplica en la vida, amor, política, deporte, la cultura, dado que, está presente en todo momento y lugar.

Para (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012), el abanico de estrategias es muy amplio, por lo tanto, conlleva un estudio más a profundidad en dirección al futuro como se lo detalla a continuación: Existen tantas estrategias como autores que hablan de ellas. Entre los cuales se puede concretar la estrategia, la dirección y el alcance de una estructura al tiempo determinado, Accediendo a alcanzar las ventajas en un entorno competitivo mediante las

adaptaciones de sus recursos y competencias para satisfacer las expectativas tanto del mercado.

Plan Estratégico

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico) donde la empresa se muestre de una manera competitiva satisfaciendo las necesidades de los diversos grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancin, 2015)

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). La Planificación Estratégica busca centrarse en objetivos factibles de lograr y en el entorno en el cual se desarrolla el negocio alistarnos para competir, teniendo en cuenta las responsabilidades y amenazas que se encuentran alrededor. (Hiebaum de Bauer, 2014, pág. 3)

Según Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III: 5 Plan estratégico es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, en el tiempo definido, comenzar a realizar los ajustes correctivos en los objetivos, en la visión, en las estrategias más adecuados. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014, pág. 139)

Desde la perspectiva de (Mintzberg), “Es una herramienta que permite a las organizaciones estar preparadas ante cualquier dificultad que se nos llegara a presentar en el futuro, el proceso completo de la dirección de modo inseparable”.

Por otro lado, Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.

A continuación, se muestra el modelo propuesto por este autor:



Figura 2: Proceso de elaboración del plan estratégico según Mintzberg
Fuente: El proceso Estratégico.

Según lo expuesto por (Porter), “Es el proceso que consiste en armonizar la misión de su organización con las actividades a desarrollar por sus integrantes, a fin de garantizar bienestar en el mediano y largo plazo”. El modelo propuesto por este autor es el siguiente:

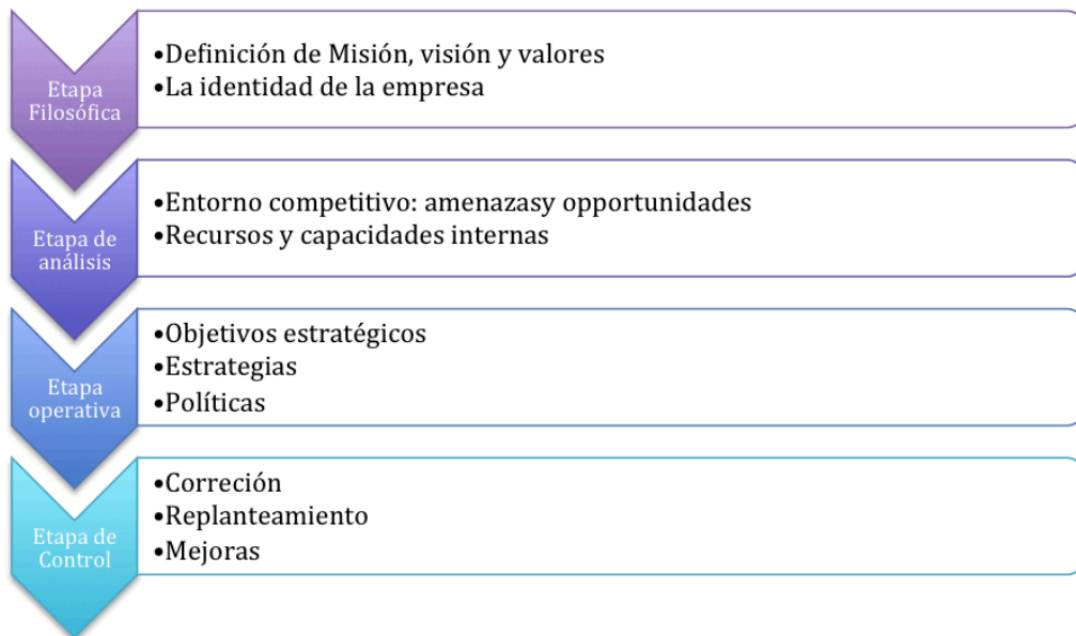


Figura 3: Proceso de elaboración del plan estratégico según Porter
Fuente: Competitive Strategy: The techniques for Analyzing Industries and Competitors.

Referenciando a (Steiner), “La planeación estratégica es el elemento integrador entre el diseño de una estrategia, su implementación y la participación de los actores en distintos niveles”. A continuación, se muestra el modelo propuesto por este autor:

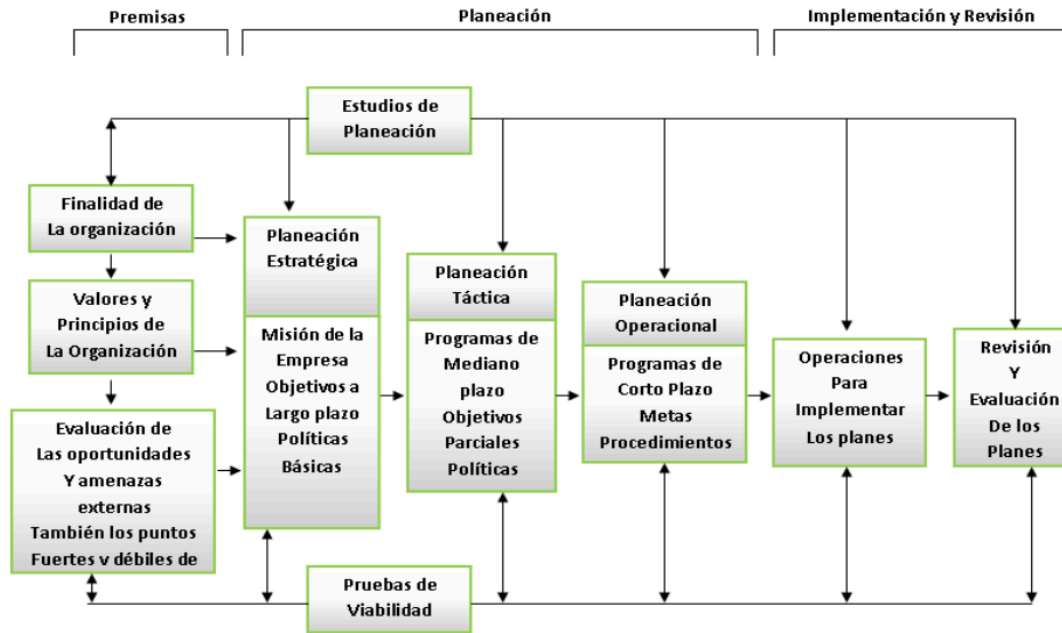


Figura 4: Proceso de elaboración del plan estratégico según Steiner
Fuente: Planeación Estratégica.

Acorde con lo manifestado por (Thompson), “Consiste en el conjunto de acciones y planes que se establecen para alcanzar un objetivo previamente establecido”. El modelo propuesto por este autor es el siguiente:

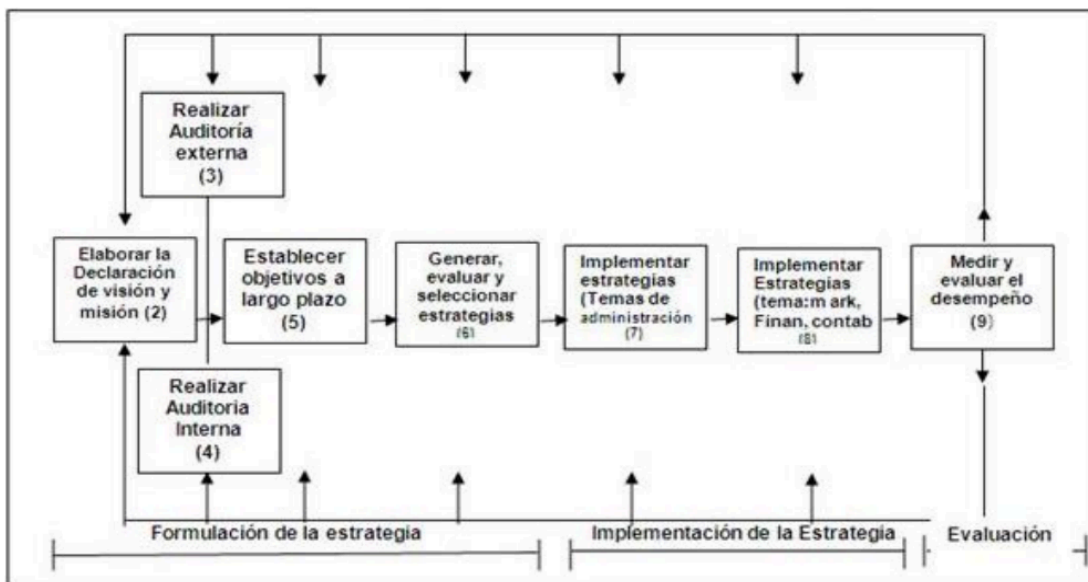


Figura 5: Proceso de elaboración del plan estratégico según Thompson
Fuente: Dirección y Administración Estratégica.

Según el autor (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) el plan estratégico es un instrumento en el cual se define lo que se quiere ser en el futuro. Constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado en el presente en

referencia lo que hará en el futuro la empresa para posesionarse en el mercado y lograr la competitividad que le superar las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Proceso y elaboración de una estrategia

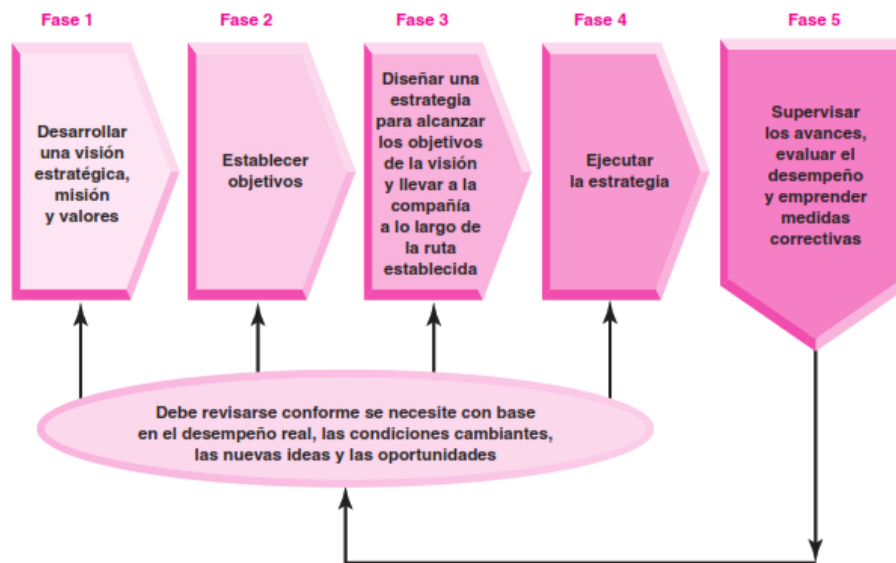


Figura 6: Proceso y elaboración de una estrategia

Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Fase 1

Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales

1.1 Visión estratégica

Para toda actividad a realizar siempre es beneficioso fijarse en a donde se quiere llegar, como lo van hacer, que objetivos deben cumplir y analizar los resultados. Una visión estratégica es básicamente el rumbo que desea que tome la empresa, con relación a un desarrollo progresivo de la misma en todos los ámbitos, a corto y a largo plazo.

La visión estratégica para que funcione de manera correcta se debe expresar lo que quiere mostrar la organización para proponer un punto de referencia a los administradores para la toma de decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Considerando los conceptos, concuerdo en que, para una mejor aplicación de esta herramienta, tiene que estar bien estructurada y servirá como guía para el rumbo de la compañía. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

1.2 Misión

Una declaración de la misión que está correctamente definida da a conocer el propósito de la empresa mediante el lenguaje de forma específica para facilitar a la organización su identidad propia.

Una declaración de la misión acerca del propósito del negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Un concepto más simple es a que actividad se dedica la empresa, como lo hace y por qué motivo lo hace, a parte de el de generar ingresos como toda actividad económica, el motivo tiene que ser referente a las necesidades que los clientes necesiten. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

1.3 Valores de la Compañía

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se espera por parte del personal al momento de que se realice negocios en la compañía y persiguiendo su visión estratégica y su misión. Añadir que es uno de los puntos más importantes. Representa la característica de una empresa, compromiso y trato hacia sus clientes y empleados.

“En ellas se rigen el conjunto de normas como un trato justo, integridad, conducta, innovación, trabajo en equipo, calidad, servicio al cliente y responsabilidad social”. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Fase 2

Establecimiento de objetivos

Según (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012), La gerencia tiene como propósito establecer los objetivos convirtiendo la visión y misión mediante el desempeño específico de los objetivos. Se debe definir de manera correcta los objetivos que sean específicos, cuantificables y especificar la fecha límite para su consecución.

Podemos describir que son puntos o metas que nos trazamos para poder cumplirlas, ya sea en el ámbito financiero o en el ámbito estratégico. Es importante establecerse objetivos de corto y largo plazo dado que así se cumple con la visión de la empresa, ya visto previamente.

Se requiere de dos tipos de metas de desempeño como el desempeño financiero y desempeño estratégico. Los objetivos financieros expresan las metas de la administración en el aspecto

financiero. La vitalidad y el marketing en relación a la posición competitiva de la compañía con respecto a los objetivos estratégicos.

Los objetivos financieros son aquellos que ayudaran a cumplir metas en el ámbito financiero de la empresa, ver cuánto se ha crecido año a año, hacer estudio de proyecciones, etc. Los objetivos estratégicos son aquellos que ayudaran a posicionar la marca de una manera eficaz, utilizando marketing, perspectiva de las personas a la empresa, cambios adecuados, etc. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Fase 3

Formulación de una estrategia

Es uno de los puntos más difíciles para conseguir los objetivos. En este punto para la formulación de estrategias se tiene que usar el 100 % de las capacidades de todos para un eficaz planteamiento y resultado. Además de que no solo participan los altos directivos, tiene una alta influencia las demás jerarquías en una empresa dado que cualquier idea que aporte es bienvenida.

En un mundo tan cambiante es necesario innovar y mantener fresca con las ideas y acciones que se toman en una grande, mediana o pequeña empresa. Mantenerse actualizado y a la vanguardia de estos cambios brindara un plus o salto de calidad en comparación con nuestros competidores.

Según (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012) En la mayoría de las empresas, planificar para implementar una estrategia conlleva esfuerzo por medio del trabajo en equipo, en el cual todo administrador desempeña una función para el área a su cargo. Es un gran error creer que la elaboración y ejecución de una estrategia es algo propio de la alta administración. Concordando con ellos, elaborar la estrategia es algo de lo que podemos hacerlo en una mesa, pero al tomarla ya es algo totalmente distinto, dado que o bien puede salir de acuerdo a lo establecido o no recibir los resultados esperados. Para evitar malos resultados en la formulación de estrategias, es recomendable ir descartando las menos factibles y hacer que las demás jerarquías de empleados participen en las sesiones. Un concepto y ecuación sencilla sobre el plan estratégico. El plan estratégico define en la empresa el propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.

“Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Fase 4

Ejecución de la estrategia

Ahora se tiene como punto 4 la ejecución de la estrategia, que no es más que llevar a cabo las estrategias planteadas con anterioridad. Es una de las tareas de más complejidad dado que requiere de muchas variables para ejecutarlas. Sin duda algo que pone a prueba a cualquier administrador empresarial. Los primeros pasos para poner en marcha la estrategia y aplicarla de manera eficaz deben prestarse y controlarse en muchos frentes organizacionales.

Al controlar y organizar la ejecución de la estrategia se abarca en los siguientes aspectos:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Fomentar las competencias y capacidades competitivas por medio del fortalecimiento que apoye a la estrategia.
- Diseñar prácticas laborales que vayan entorno al bienestar de los colaboradores y estos den su mejor esfuerzo.
- Lograr el éxito estratégico de las actividades críticas mediante los recursos que tiene la empresa.
- Dar a conocer las políticas y procedimientos para su implementación y no impedir conocerlas.
- Implementar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Estimular al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Fomentar en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Practicar el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Fase 5

Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos

La quinta fase y última parte del proceso administrativo de la estrategia de controlar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos; mediante el

punto de partida para tomar decisiones si se debe conservar o cambiar la misión y visión, estrategia, métodos de ejecución, objetivos.

Considerando que en esta fase podemos destacar los resultados obtenidos en nuestra ejecución de estrategias, con herramientas cuantitativas y cualitativas, podemos medir el índice de éxito que se tuvo en la empresa, con la posibilidad de replantearse la Visión y Misión, Objetivos específicos, Formulación y Ejecución del plan estratégico. Se puede medir también bajo estos 3 parámetros: Buen ajuste, Ventaja competitiva y Sólido desempeño.

Si no se obtienen los resultados esperados habría que considerar primero, porque razón no funciona, como podría funcionar y que hay que mejorar. Con estas 3 preguntas podemos hacer los correctivos en las fases anteriores. Como ya se mencionó anteriormente el mundo está en constante cambio y dichos cambios son bienvenidos si se obtienen las proyecciones deseadas. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Pertinencia

Desarrollar una visión estratégica, misión y valores debido a que ayudará a mantener un rumbo establecido para el restaurante Deleites de mi Tierra en la ciudad de Guayaquil. Estableciendo objetivos específicos, debido a que ayudará a cumplir de manera progresiva las metas pequeñas fijadas para lograr la visión del negocio, en cómo lo harán, porque lo hacen y quienes son como empresa; el que los distinguirá de los demás restaurantes añadiendo el valor agregado de los valores, importante para mantener orden y armonía sobre la toma de decisiones y en consecuente a la satisfacción de los empleados y clientes.

Así mismo, es muy importante elaborar un plan o una estrategia de acuerdo a los objetivos, porque brindará ideas para poder obtener mejores resultados tanto financiero como estratégico en el proyecto. Esto permitirá elevar las ganancias que genera de la venta, que los clientes estén satisfechos del producto que consumen y se eleve el status del negocio; distinguiéndose de los competidores principales y secundarios. Podemos tomar en cuenta los parámetros como cuál es el más conveniente de acuerdo a tiempo, inversión, estructura, si es factible o no.

Es pertinente para el proyecto de investigación, debido a que se puede obtener información recopilada de los resultados ya sean positivos para el restaurante o negativos. Midiendo el porcentaje de ejecución y considerando los problemas que se dieron para poder hacer los

correctivos específicos. Con el fin de que se cumplan los beneficios para el ámbito financiero y organizacional.

2.1.3 El macro ambiente de una compañía

Un macro ambiente es el control de una compañía o negocio para poder tener éxito por lo cual se debería de implementar y examinar el ambiente externo que conforma, los aspectos demográficos, las fuerzas sociales, factores políticos, ambiente natural, factores globales, factores tecnológico Condiciones económicas generales, en cuanto el Ambiente Industrial y competitivo inmediato consta de: Proveedores, Productos sustitutos, compradores, Empresas de reciente ingreso, Empresas Rivales

- **Aspectos demográficos**

Por medio del estudio de la población humana en términos de ubicación, densidad, edad, ocupación, genero, raza, magnitud y datos estadísticos. Las tendencias demográficas son los cambios de la edad, sexo, nivel socioeconómico, ocupación, nacionalidad, estado civil, tamaño y familias, religión etc

- **Fuerzas Sociales**

Fuerzas sociales conlleva a como impacten el negocio por medio de las actitudes, factores culturales y la vida social, como puede ser la Iglesia, los sindicatos, los partidos políticos, el ejército, etc. Estos movimientos sociales son motivadores para que se unan miembros de la sociedad para participar en acciones colectivas.

- **Condiciones económicas generales**

La situación economía observa que le afecta al negocio por medio de ciertos factores importantes como la tasa de crecimiento económico, de desempleo, inflaciones, interés, déficits y otros factores importantes. Estos factores económicos detallan si sus condiciones afectan o no al consumidor

- **Factores Políticos/regulatorios/legales**

Son las condiciones y procedimientos políticos leyes que deben cumplir la empresa para que no les afecte a sus trabajadores. Establecen leyes laborales, políticas que tienen que desempeñar en la empresa.

- **Fuerzas Globales**

Las fuerzas globales son el crecimiento económico que se da en diferentes países, creando nuevos mercados grandes para entrar y generar mayor ganancia por lo cual influye elementos

importantes como la inversión internacional, barreras comerciales, restricciones, y sanciones para observar como respectivamente compite con empresas extranjeras dentro o fuera del país.

- **Ambiente Natural**

El ambiente natural es el grado de concientización ecológica de cada empresa, las normas protectoras del medio ambiente que requiere como el clima, fuerzas ecológicas cambio climático, escasez de agua.

- **Factores Tecnológicos**

En la actualidad el factor tecnológico juega un papel se mucha importancia para la empresa moderna. Son estos avances tecnológicos que ayudan a la empresa a tener nueva oportunidad en el mercado, facilita a las empresas por medio de las redes sociales promocionar sus productos y precios. (Peteraf & Strickland, 2003)

Componentes del Macro ambiente de una compañía

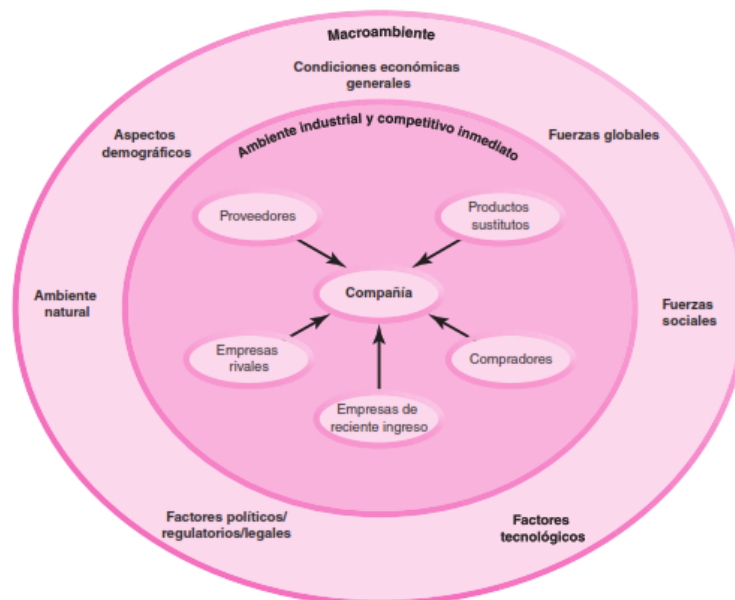


Figura 7: Componentes del Macro ambiente de una compañía

Fuente: Administración estratégica: Teoría y casos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Pertinencia

En el proceso de elaboración de los componentes del macro ambiente y micro ambiente para este proyecto los aspectos demográficos nos ayudaran a determinar económicamente el tamaño del mercado para el restaurante. Los factores tecnológicos dentro del restaurante si están encaminadas con los equipos y sistemas tecnológicos para llegar hacer llegar a los

clientes los productos y servicios ofrecidos por el restaurante Deleites de mi Tierra, tiene opciones variadas de platos en su menú a diferencia de los competidores.

Los clientes se enfoca en el servicio, calidad del producto del restaurante, sabor, ambiente, promociones y hacen comparaciones entre sus competidores también existen una gran cantidad de proveedores de la materia prima principal en el sector centro de la ciudad, dando así que el dueño del restaurante Deleites de mi Tierra tenga la libertad de abastecerse del proveedor que le otorgue un mejor precio y producto, también de tener un gran volumen de ventas, entre los productos sustitutos son muy pocos que sustituyan este servicio, (productos pre cocidos y enlatados, cevicherías, parrilladas, comida rápida, etc.). También observar a los nuevos competidores que entran al mercado los cuales sería los competidores pequeños y medianos, respecto a los competidores grandes son negocios con una larga trayectoria en el mercado y están muy bien posicionados haciendo más difícil el ingreso de un nuevo competidor grande en el sector gastronómico.

2.1.4 Modelo de las cinco fuerzas PORTER

Las fuerzas competitivas en cada empresa son diferentes. El modelo de competencia de las cinco fuerzas es muy importante en las empresas ya que este permite analizar los tipos de competencias que hay en el mercado.

Las 5 fuerzas de PORTER:

La Competencia de Vendedores Rivales

- La rivalidad se aumenta debido a que los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuye conforme los productos rivales se diferencian más. Cuando nuestra competencia tiene un producto o servicio similar a la nuestra su diferencia es la calidad, precio entre otras y así conseguir llamar la atención del cliente dando a creer que va a realizar ya sea las mismas funciones a un precio ya sea menor.
- La rivalidad se incrementa cuando hay capacidad de producción sin utilizar, sobre todo si el Producto de la industria conlleva altos costos fijos o de almacenamiento. Por lo general esto se puede ver con productos estacionales que se utiliza ya sea según su necesidad.
- La rivalidad es mayor cuando se incrementa el número de competidores, y conforme semejan en tamaño y fuerza competitiva. Mientras el mercado tenga más competidores se formará una lucha feroz ya que cada uno quiera ser mejor que el otro.

- La rivalidad se intensifica cuando hay barreras que evitan que las empresas no rentables salgan de la industria. Cuando en algunas empresas se dan cuenta que mantienen uno que otro producto que no es fácil de vender por lo cual se da un respaldo al empleado y genera mayor competitividad.

La rivalidad entre los competidores se forma una guerra ya sea por sus estrategias y precios.

La Competencia De Nuevos Participantes A La Industria

Las nuevas empresas competidoras son aquellas que entran al mercado con nuevas ideas, innovación ante las otras empresas que ya se encuentran en competencia ellos tratan de que las nuevas empresas tengan dificultades en el mercado, por lo general estas al reciente ingreso deberán realizar mayor publicidad, descuentos para así llamar la atención del mercado y ser reconocidos.

- Las ventajas significativas de los costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje. Al haber en el mercado empresas ya existentes están tienen el conocimiento y experiencia de lo que han vivido día a día saben cómo ahorrar en que deben gastar y que no, que es lo mejor para la empresa.
- Las ventajas de costos favorecen a las empresas ya existentes que tienen conocimiento de los proveedores con precios bajos, mayor facilidad de acceso de materia prima, ubicación como soportar a pérdidas que se tendrán por errores que se van cometiendo en el transcurso del tiempo.
- Tratar de que nuestra marca se ha conocida por los clientes para que así en el momento de realizar su compra ellos directamente busquen nuestro producto o servicio y que su calidad sea la mejor para así obtener la lealtad del consumidor hacia nosotros.
- Altos requisitos de capital. Tener una fuerte cantidad de capital nos hará tener más empresas potenciales que desean ingresar

La competencia de los productores de productos sustitutos

Son bienes que compiten en el mismo mercado, son productos sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad, representa para la empresa una amenaza, mientras, que su inexistencia, representa una oportunidad.

El poder de negociación de los proveedores

- Al momento de realizar la negociación con los proveedores se debe tener una fuerza de negociación para optar por reducir la cantidad que tiene disponible en productos de forma eficaz, es decir, hay poco sustitutos para que los compradores puedan cambiar.

Los proveedores poseen una posición de fuerte en referencia a los productos y servicios que suministran como componente esencial del producto final de su cliente. Los proveedores de productos tienen una fuerza en sus precios y negociación según su demanda de artículos.

- La falta de productos por parte de los proveedores
- Los proveedores de productos tienen una fuerza en sus precios y negociación según su demanda de artículos.
- Mejorar el desempeño o calidad de nuestro producto por medio de los insumos que nos entregan los proveedores, para mejorar la calidad de nuestro producto y estos tengan un buen precio.
- No es bueno para el proveedor ya que al tener facilidad de adquisición sus precios bajan por la poca demanda.

Cuando la industria de los proveedores está dominada por unas cuantas grandes compañías y está más concentrada que la industria a la que vende.

Al reconocer la participación de los proveedores en una industria es importante porque tiene varias diferencias en los proveedores. El administrador debe identificar los tipos de proveedores y ver que insumos distribuyen.

Los Clientes y su Poder de Negociación

Los compradores con fuerza en el negocio disponen el precio al que desea adquirir. Los minoristas saben tener mayor poder en la negociación sobre los vendedores de la industria influyen en las decisiones de compra del consumidor final, o si son importantes para permitir que los vendedores tengan acceso al usuario final, mientras los consumidores individuales pocas veces tienen poder en las negociaciones reales cuando regatean concesiones de precios u otros términos favorables con los vendedores.

- El poder de los compradores por medio de las negociaciones es mayor cuando los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos. Los compradores pueden elegir con facilidad la marca o adquirir de varios vendedores.
- El poder del comprador cuando este trata de elegir por su precio bajo, lo que en ocasiones llega a ser una baja calidad.
- Entre mayor se ha la cantidad de compradores estos tienen poder cuando son grandes y pocos en relación con el número de vendedores. A menor cantidad de compradores,

más competencia para los vendedores por los clientes y menor facilidad para hallar otros clientes cuando los pierden ante un competidor.

- El poder del comprador es mayor si su demanda es débil y los vendedores se esfuerzan en asegurar más ventas de sus productos. En una demanda débil se crea un “mercado de compradores”, en los que se buscan las mejores ofertas para obtener las mejores condiciones de no ser así, una demanda fuerte crea un “mercado de vendedores” y traslada el poder de negociación a los vendedores.
- Los compradores ganan espacio si están bien informados de los productos, precios y costos del vendedor. Mientras mayor información tengan con la facilidad de encontrar en internet, más poder de negociación.

Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave

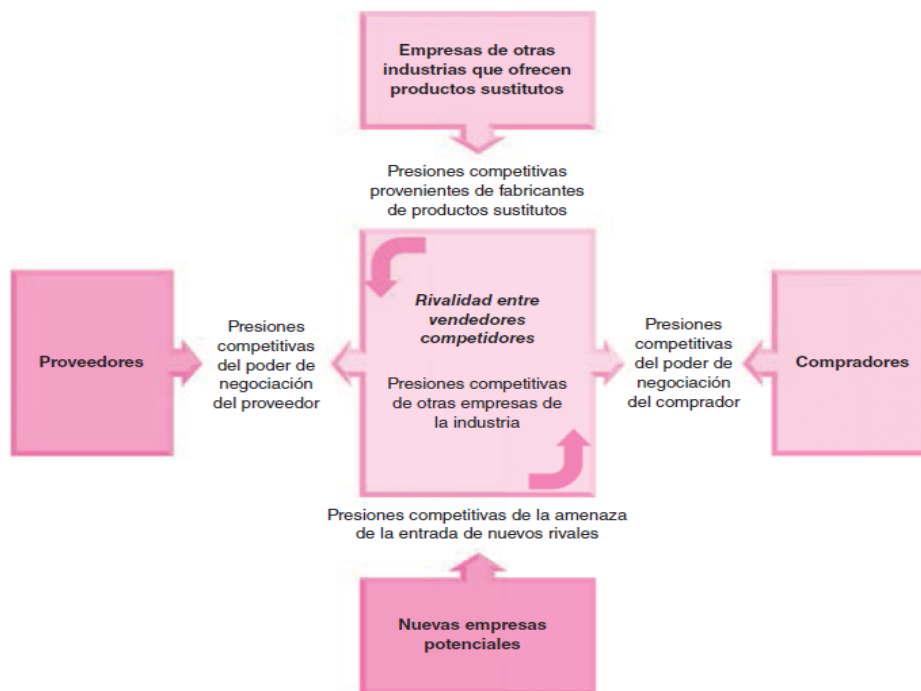


Figura 8: Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave

Fuente: Administración estratégica: Teoría y casos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Pertinencia

Las 5 fuerzas de PORTER para el restaurante Deleites de mi Tierra es muy útil, ya que permite realizar estrategias contra la competencia implementando todos los conocimientos obtenidos para sobresalir en el mercado diferenciándose de las demás y así poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades, ver quiénes serán sus compradores o al tipo de mercado que se dirige. Ser capaz de clasificar y utilizar estas fuerzas

para poder conseguir un mejor análisis del restaurante en todos los sentidos y lograr una ventaja competitiva sobre todo con las empresas que compiten con el mismo producto y/o servicio.

2.1.5 Cadena de valor representativa de una empresa

La cadena de valor representativa de una empresa es una herramienta esencial para poder conocer como una empresa crea valor para sus consumidores. En la que podemos encontrar actividades primarias y de apoyo. En las actividades primarias tenemos:

- **Manejo de la cadena de abastecimiento:** Son todas aquellas actividades relacionada a la adquisición de materia prima, recibir y almacenar materiales de los proveedores y el manejo adecuado de los inventarios.
- **Operaciones:** Son aquellas actividades relacionadas con el producto final como el empaquetado, etiquetado embalaje.
- **Distribución:** Se da por medio de la distribución del producto hasta llegar al consumidor final.
- **Venta y marketing:** Actividades relacionadas con la promoción del producto para poder incrementar el número de compradores.
- **Servicio:** Muchas organizaciones crean un valor agregado al ofrecer este punto, dando a los clientes servicios como la instalación, reparación y atención al cliente
- **Margen de ganancia:** Podemos encontrar dentro de la cadena de valor esto se lo conoce como margen de ganancias esto es muy necesario para los dueños y accionistas, porque estos son los que corren riesgos al momento de invertir su capital en las organizaciones y a su vez con estas ganancias poder reinvertir.

En lo que respecta a las actividades de apoyo y costo tenemos:

- **I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistema:** en estas actividades encontramos las mejoras continuas que se busca en el producto para que este sea más competitivo en el mercado.
- **Gestión de recursos humanos:** se trata de las contrataciones, capacitaciones y compensaciones al personal de la organización para mejorar la eficiencia y eficacia de la elaboración de los productos.
- **Administración general:** En esta parte interviene el departamento de contabilidad, finanzas, asuntos regulatorios y legales. En esta etapa se puede también crear también alianzas estrategias convenientes para la organización.

La principal función de la cadena de valor de una empresa es poder compararla con sus rivales midiendo la capacidad que tienen para satisfacer a sus clientes y analizando las actividades primarias y secundarias de la una con la otra, pero si encuentran que se posee una deficiencia o desventaja con la competencia el análisis debe ser más profundo aun para buscar cual es la actividad o proceso en el que se está fallando.

Para que una compañía sea competitiva en el mercado debe desempeñar sus actividades de forma rentable tratando siempre de obtener ganancias en las actividades que realice. El primer paso en la cadena de valor es identificar las actividades a realizar, luego de esto se procede a evaluar los costos de cada una de estas actividades que realiza la cadena de valor.

Cadena de valor representativa de una empresa



Figura 9: Cadena de valor representativa de una empresa

Fuente: Con Base en el análisis de Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, pp. 37-43 (Porter, *Competitive Advantage*, 1985)

Pertinencia

El uso de la cadena de valor permite identificar en primera instancia cuales son las actividades primarias esenciales para la organización, como por ejemplo donde estará disponible la materia prima, el correcto uso de los inventarios, como se empaquetará el producto y la forma de distribución del producto hacia el consumidor final, ya sea venta directa en un local o contar con distribuidores o mensajeros para él envío del mismo.

Un aspecto muy importante que también nos permite es identificar la venta y marketing del producto en el caso de la picantería hacia quienes nos vamos a dirigir a que mercado en especial. Podremos analizar la posibilidad si se da el caso de contar con el servicio de quejas o

sugerencias al consumidor para poder estar al tanto de sus necesidades y preferencia si son cubiertas o no y como último aspecto dentro de las actividades primarias y no menos importante son el margen de ganancias el cual le permite ser rentable al dueño de la organización, pero para esto depende del correcto uso de los puntos mencionados anteriormente.

En lo que corresponde a las actividades de apoyo la investigación y desarrollo del producto para poder estar innovando con frecuencia y adaptándonos a las condiciones cambiantes del mercado, la correcta gestión de recursos humanos al momento de contratar a los cocineros con experiencia, meseros amables y un personal contable calificados. La administración general interviene para poder llevar el negocio con todas las regulaciones que exige el estado normas legales, contables y de higiene.

2.1.6 Fortaleza competitiva pondera

La evaluación representativa de Fortaleza competitiva ponderada nos permite evaluar el grado de importancia o relevancia que tienen determinados factores para una compañía, ayuda a identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades frente a sus rivales. Por medio de esta evaluación podemos determinar si la empresa posee una ventaja o desventaja. Al momento de realizar el análisis si se detecta que la compañía posee una ventaja hay que realizar acciones ofensivas para atacar las debilidades de los rivales y su posterior aprovechamiento.

En la clasificación si la Fortaleza competitiva es elevada significa que hay una posición competitiva importante y por encima de los rivales mientras que si son bajas la posición competitiva es débil y con riesgo de ser aprovechada por la competencia.

Evaluación representativa de fortaleza competitiva ponderada

Factor básico de éxito/Medición de fortaleza	Ponderación de la importancia	Evaluación de fortaleza competitiva (Escala de clasificación: 1 = muy débil; 10 = muy fuerte)					
		ABC Co.		Rival 1		Rival 2	
		Clasificación de la fortaleza	Calificación ponderada	Clasificación de la fortaleza	Calificación ponderada	Clasificación de la fortaleza	Calificación ponderada
Calidad/desempeño del producto	0.10	8	0.80	5	0.50	1	0.10
Reputación/imagen	0.10	8	0.80	7	0.70	1	0.10
Capacidad de fabricación	0.10	2	0.20	10	1.00	5	0.50
Habilidades tecnológicas	0.05	10	0.50	1	0.05	3	0.15
Red de distribuidores/capacidad de distribución	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
Capacidad de innovación de productos	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
Recursos financieros	0.10	5	0.50	10	1.00	3	0.30
Posición relativa de costos	0.30	5	1.50	10	3.00	1	0.30
Capacidades de servicio al cliente	0.15	5	0.75	7	1.05	1	0.15
Suma de ponderaciones de importancia	1.00						
Clasificación de fortaleza general ponderada			5.95		7.70		2.10

Figura 10: Evaluación representativa de fortaleza competitiva ponderada

Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Pertinencia

La evaluación representativa de Fortaleza competitiva ponderada es útil para este proyecto debido que nos ayudara a determinar cuáles son los factores relevantes, los cuales nos determinaran si existe una ventaja competitiva o a su vez una desventaja y poder tomar las medidas correctivas para el aprovechamiento o la futura mejora de los factores puestos en análisis.

2.1.7 Las cinco estrategias competitivas genéricas

Todas las empresas emplean distintas estrategias competitivas dirigidas hacia una lograr una mayor cuota de mercado, satisfacer a los clientes en las necesidades presentadas y contrarrestar las estrategias que este aplicando la competencia. Sin embargo, hay dos tipos de factores distintivos para las estrategias competitivas, que son: objetivo comercial empresarial amplio o estrecho y si la empresa ejecuta estrategias por bajo costo o por diferenciación del producto.

- **Estrategias de bajo costo**

Aplicar una estrategia de bajo costo puede ser una buena idea, sin embargo, esto puede ser contra productivo porque la competencia también puede bajar el precio de su producto y es ahí donde se genera una guerra de precios y va a ser desfavorable para ambas compañías.

El propósito de esta estrategia es ofrecer al mercado los productos a un precio más bajo que los rivales y de esa forma poder obtener una mayor cantidad de clientes.

Existen dos formas principales para aplicar una estrategia de bajos costos y así obtener una ventaja competitiva: administrar la cadena de valor o renovar la cadena de valor.

- **Estrategia de diferenciación amplia**

Para aplicar una estrategia de diferenciación amplia se debe conocer las necesidades de los compradores al respecto de un producto estandarizado, conocer qué es lo que consideran importante y qué valor le dan a esa diferenciación para poder llamar la atención de los compradores.

Ejecutar esta estrategia genera costos adicionales, los cuales deben estar soportados en el volumen de ventas que se obtiene como resultado de la diferenciación del producto.

- **Estrategia dirigida de bajos costos**

Para aplicar esta estrategia se debe definir un segmento de mercado muy específico, se pueden reducir los costos manteniendo la cadena de valor al mínimo y si es posible evitar una u otra actividad de esta cadena de valor; por lo general se reducen costos en los procesos de marketing y publicidad.

- **Estrategia dirigida de diferenciación**

Esta estrategia se utiliza en un segmento de mercado muy específico, al cual se le ofrece un producto diferenciado en base a sus preferencias y necesidades.

Se debe escoger un segmento de mercado que busque una alternativa diferente en un producto estándar, que el producto ofrecido tenga atributos que los posibles compradores necesiten o la capacidad del vendedor para crear esa necesidad al posible cliente.

- **Estrategias de proveedores de mejores costos**

Las empresas aplican una estrategia de proveedores de mejores costos cuando tienen un nicho de mercado específico pero ofrecen a ese nicho un producto de bajos costos; los consumidores tienen claro el valor del producto, es decir están dispuestos a pagar un precio alto siempre y

cuando ese precio este de acuerdo con las características y funcionalidades del producto, por parte de la compañía productora debe considerar que necesita satisfacer las necesidades de los posibles consumidores ofreciendo un producto de buena calidad y con los costos más bajos posibles. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta

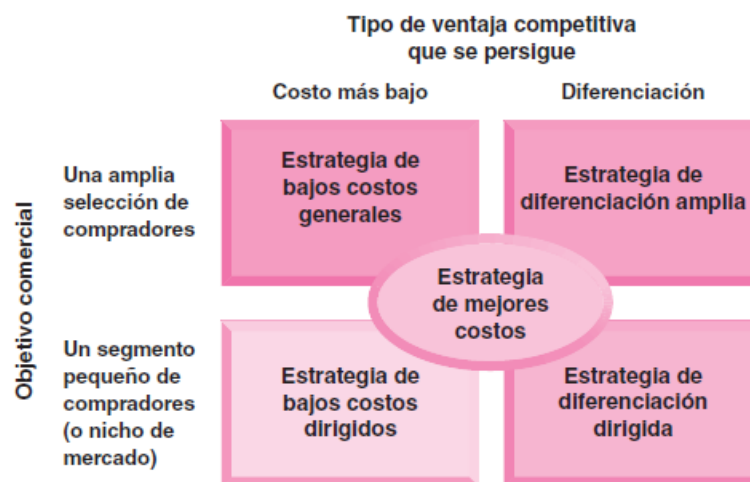


Figura 11: Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta
Fuente: Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada, pp. 35-40. (Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980)

Pertinencia

La teoría de las cinco estrategias competitivas genéricas radica en el conocimiento que podemos adquirir con respecto al nicho de mercado al que los diferentes restaurantes se dirigen; nos sirve también para poder reconocer que tipo de estrategias utilizan los negocios, si su éxito se basa en ofrecer un producto con bajos costos o un producto destacado por diferenciación, incluso si es una combinación de ambos factores, es decir que ofrezcan un producto de buena calidad pero con los costos más bajos posibles.

2.2 Marco conceptual

Plan Estratégico: Plan de actuación que define todo aquello que la empresa quiere lograr, conseguir y como lo vas a obtener por medio de procesos y estrategias. El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración existirán dudas con respecto a la empresa u organización, y la forma en que se vaya hacer las cosas marcar una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. (Sains de Vicuña Ancín, 2017)

Diseño Organizacional: Es la Metodología que tiene como fin establecer los aspectos inoperantes de una organización. Se estudia el flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas.

Estructura organizacional: Es el conjunto mediante el cual se maneja la empresa con el objetivo de distribuir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. Se estructura de diversas maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. Determinando los modos de estructura de la organización en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Es por tanto la estructura organizacional de la empresa la que permite la asignación y definición de las responsabilidades en los procesos y funciones a las personas, trabajadores y filiales. (Robbins, 2016).

Organigrama: Un organigrama es un diagrama que muestra una jerarquía de relaciones dentro de una organización y su respectiva estructura. Mediante esta aplicación utilizada frecuentemente en un organigrama para mostrar la estructura de una empresa, gobierno u otra institución. Poseen variedades en su uso y pueden estructurarse de varias maneras. Utilizada como la herramienta para la gestión, planificación, o un directorio de personal. (SmartDraw, 2018).

Actividad Comercial: Se trata del intercambio de bienes o mercancías simbólicas.

Comerciante: Persona que ejerce actividades comerciales en un lugar propio o de forma ambulante.

Empresa: Entidad socio – económico conformada por personas, materiales y técnicos con el propósito de lograr utilidades por medio de su participación en el mercado de servicios y bienes.

Plan de Acción: Plan que presenta las acciones que se deberán tomar, por quién, durante cuánto tiempo y cuáles serán los resultados.

Formalización de empresas: Se refiere a la adhesión del negocio a cumplir con la normativa legal, tributaria y laboral para el funcionamiento de la empresa dentro de la economía formal.

Factibilidad: Corresponde a la disponibilidad de los recursos que se necesitan para lograr los objetivos o metas fijadas.

Planeación: La planeación es el ejercicio de elaborar estrategias que permiten obtener un objetivo concreto como se lo detalla a continuación. Planeación es la previsión de

escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de que los recursos sean optimizados y las estrategias estén definidas para obtener el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Münch, 2013, pág. 11)

Estrategia: “Son aquellas elecciones que nos presentan los medios mediante las estrategias, para lograr los objetivos es necesario emplear el mayor esfuerzo posible en los recursos que posee la empresa o negocio”. (Münch, 2013, pág. 37)

Planificación estratégica: La planificación estratégica es una actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando para alcanzar objetivos comunes, establecer un acuerdo sobre los resultados esperados, evaluar y ajustar la dirección de la organización, como respuesta a un entorno cambiante. El esfuerzo disciplinado que tiene como finalidad las decisiones y acciones fundamentales que forman y guían a la empresa. La planificación estratégica efectiva articula no solo hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para avanzar, sino también cómo sabrá si tiene éxito. (Scorecard nstitute Balanced, 2018).

2.3 Marco Legal

Para fundamentar la presente investigación se cita a varios artículos de la Constitución de la República del Ecuador:

Política comercial

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacional.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.

6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados (p. 146).

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice.

A continuación, los pasos para crear una empresa empleando el sistema electrónico de la Superintendencia de Compañías.

1. Crear un usuario en el portal: Darse de alta en el sistema para lo cual hay que ingresar en la sección de creación electrónica de empresas y allí, escoger la primera opción del menú.

2. Reservar una denominación: La denominación se refiere al nombre de la empresa. Para seleccionar uno, se debe ingresar al sistema, seguir los pasos que se indican y escoger uno o varios nombres para validación de la Superintendencia. Una vez que el nombre escogido ha sido aprobado, se puede proceder con el trámite. Si el nombre ha sido rechazado, se debe escoger uno nuevo.

3. Constituir la compañía: Una vez que el nombre ha sido aprobado, se puede iniciar de inmediato el trámite para la creación de la empresa. Para esto, se debe ingresar nuevamente al portal de la Superintendencia de Compañías, llenar el formulario de constitución y adjuntar todos los documentos que se solicita.

4. Realiza el pago correspondiente: Una vez completado el formulario y subidos los documentos, deberás realizar el pago correspondiente en el Banco del Pacífico.

5. Asignación de fecha y hora de firma de la escritura y nombramientos: A continuación, el sistema le asignará un notario que será el encargado de validar la información subida en el formulario y los documentos. Si todo está correcto, el notario procederá a asignar fecha y hora para la firma de la escritura y los nombramientos.

6. Registro Mercantil: Una vez firmados los documentos, el sistema enviará automáticamente el record de la nueva empresa al Registro Mercantil donde se validarán algunos datos de la ciudad que corresponda.

7. Emisión de RUC para la empresa: Una vez que el Registro Mercantil valida la razón social de la empresa, la SCVS creará un registro de expediente que se enviará al SRI y este procederá a la emisión inmediata del número de RUC correspondiente. A continuación, el sistema le notificará que el trámite de constitución ha finalizado.

Requisitos para la Formalización Laboral

Registro Patronal en el Sistema de Historia Patronal

A continuación, los pasos para el registro patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

- ✓ Ingresar a la página web www.iess.gob.ec.
- ✓ Ingresar los datos obligatorios que tienen asteriscos.
- ✓ Digitar el número de RUC.
- ✓ Seleccionar el tipo de empleador.
- ✓ Posterior a su registro acudir a las oficinas de Historia Laboral del Centro de Atención Universal del IESS a solicitar, la clave de empleador con los siguientes documentos:
- ✓ Solicitud de entrega de clave (impresa de internet).
- ✓ Copia del RUC.
- ✓ Copias de las cédulas de identidad a color del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
- ✓ Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar su retiro
- ✓ Copia de pago de un servicio básico (agua, luz o teléfono).
- ✓ Calificación artesanal si es artesano calificado.
- ✓ Original de la cédula de ciudadanía. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018)

Registro para afiliar empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

A continuación, los pasos para afiliar a un empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

- ✓ Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del patrono y del empleado.
- ✓ Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio de Trabajo.
- ✓ Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono del patrono. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

Entre los métodos que se usaron en el proceso de investigación con la finalidad de alcanzar un resultado teóricamente válido están los siguientes:

✓ **Método deductivo:**

Por medio de las teorías de la economía y sus presentes normativas que definieron los diferentes entes reguladores de las diversas actividades empresariales se pudo identificar las causas de los problemas para implementar la propuesta para que el negocio aumente su rentabilidad, competitiva y productividad.

✓ **Método inductivo:**

Mediante la información cualitativa y cuantitativa que se tomó de las fuentes de datos se llegó a la realización de la propuesta para que las conclusiones generales del análisis de tema estén debidamente fundamentadas por los hechos, situaciones y circunstancias que fueron conseguidos con anticipación por medio de las técnicas de recolección de datos.

3.2 Tipo de investigación

Se aplicaron los siguientes tipos de investigación dentro del estudio de la problemática definida:

3.2.1 Investigación descriptiva

Debido a que este tipo de análisis va a describir la realidad de las siguientes situaciones que se presentan a continuación como los grupos, eventos, personas y comunidades que se están abordando y se busca estudiarlas, así podremos definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. Por lo tanto, nos ayudara a comprender la situación actual del restaurante Deleites de mi Tierra con relación a su funcionamiento.

3.2.2 Investigación documental

Consiste en la manera de obtener la información que proviene de las fuentes secundarias como lo son los estudios de tema similares, libros especializados en la materia, documentos que tratan de economía y procesos para la formalización de los negocios.

3.2.3 Investigación de campo

Se realizó la investigación de campo para lograr conseguir el objeto de estudio mediante la información directa, real y relevante por medio de las variables que se encuentran dentro del proceso de formalización del negocio y definir el Plan para alcanzar este objetivo.

3.3 Enfoque de la investigación

Se definió que este estudio tiene un enfoque de investigación mixto: cualitativo y cuantitativo. Por medio del enfoque cuantitativo se pudo recolectar, procesar y estudiar toda la información numérica que se logró obtener mediante la encuesta realizada y datos proporcionados por del negocio. El procesamiento de los datos obtenidos se dio por medio de técnicas de estadística descriptiva. Por medio del ámbito cuantitativo se recolectó, proceso y estudió información numérica que se obtuvo de la encuesta realizada y de datos internos del negocio. El procesamiento de datos se llevó a cabo por medio de técnicas de estadística descriptiva. Por medio del ámbito cualitativo se analizó y procesó información teórica de autores e investigadores que han escrito libros, documentos, ponencias sobre el plan estratégico y la formalización de negocios. En conclusión, la investigación de enfoque mixto tiene como objetivo abarcar un segmento de la realidad y con esto descubrir la mayor parte de cualidades posibles, afirmar y conocer las pautas y problemas centrales del proceso de la investigación, a través de datos estadísticos que posibilita la tabulación de la información encontrada, permite la realización de gráficos para facilitar la comprensión de los resultados de la encuesta y la entrevista.

3.4 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas para la recolección de información sobre la problemática planteada de este estudio.

- ✓ **La Encuesta.** - Permitted contar y estudiar información de la muestra de estudio a partir de la población previamente definida, en la que se trata de conocer un conjunto de

aspectos relevantes, posteriormente tabulados los datos y representados gráficamente con su análisis.

- ✓ **La Entrevista.** - Mediante un cuestionario de preguntas aplicada al propietario del Restaurante Deleites de mi Tierra.
- ✓ **La Observación.** - La investigación que se realizó del sitio permitió a los investigadores observar directamente las falencias que presenta el negocio de estudio.

3.5 Población

Para el levantamiento de información se consideró como población de estudio a los clientes que asisten al establecimiento a consumir la oferta gastronómica que ofrece el restaurante Deleites de mi Tierra. La información que proporcionó el administrador indicando que el número de visitantes promedio que van a comprar por mes es de 400 personas.

3.6 Muestra

De la población que se definió como objeto de investigación se determinó una muestra aleatoria simple de cliente a los que se encuestó con el fin de obtener información relevante para el proyecto de investigación.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + pqZ^2}$$

Dónde:

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población = 400

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = 0,5

Z = Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e = El error muestral = 0,05

$$n = \frac{(400).(1,96)^2.(0,5).(0,5)}{(400-1).(0,05)^2 + (0,5)(0,5).(1,96)^2}$$

n = 197 Personas a encuestar

3.7 Análisis de resultados

A continuación, se tabula las preguntas de la encuesta realizada a los clientes del restaurante Deleites de mi Tierra.

1.- Edad

Tabla 1: Edad

Respuestas	Frecuencias	%
18 – 25	73	37%
26 – 35	62	31%
36- 50	49	25%
51 o más	13	7%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

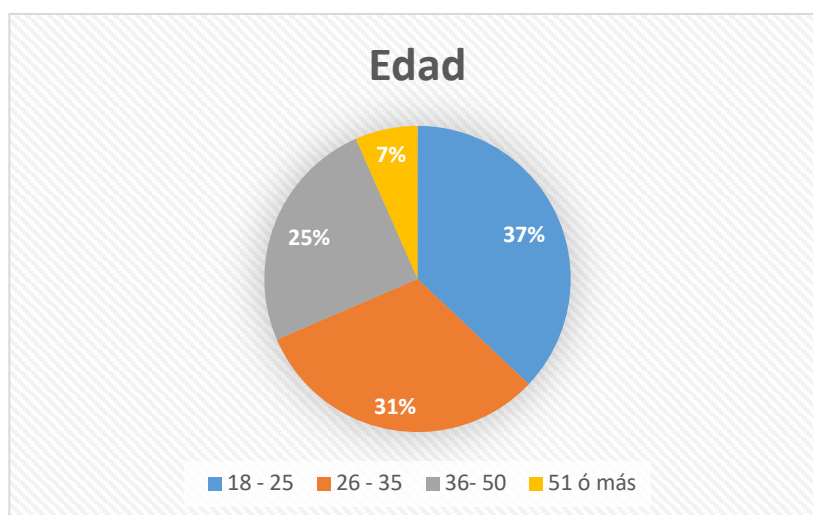


Gráfico 1: Edad

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

En base a las respuestas sobre la edad de los clientes del restaurante Deleites de mi Tierra oscila el 37% entre 18 a 25 años de edad, esto significa que su mayor demanda son jóvenes debido a que alrededor de su ubicación hay edificios públicos y privados que laboran con jóvenes, además hay instituciones educativas lo que revela una gran ventaja por la demanda.

2.- Ocupación

Tabla 2: Ocupación

Respuestas	Frecuencias	%
Estudiante	29	15%
Ama de casa	15	8%
Empleado Dependiente	98	50%
Empleado Independiente	55	28%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

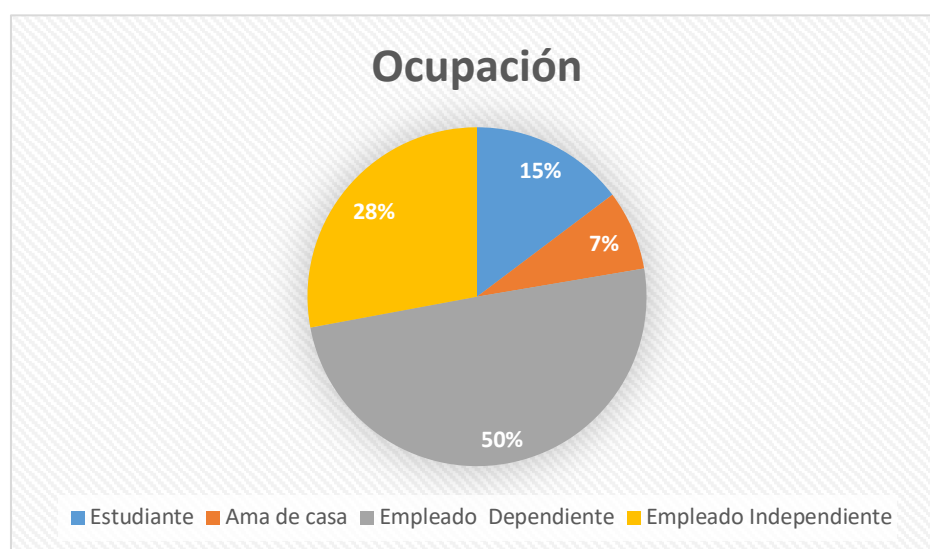


Gráfico 2: Ocupación

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

En base a las respuestas de los encuestados, el 50% de los clientes del restaurante Deleites de mi Tierra la ocupación es dependiente, lo que significa que se puede fidelizar a ese grupo de clientes con estrategias de ventas (Publicidad o Convenios con las empresas) y así poder incrementar su rentabilidad.

3.- ¿Qué clase de restaurante visita usted frecuentemente con su familia en la Ciudad de Guayaquil?

Tabla 3: Tipos de restaurantes que visita

Respuestas	Frecuencias	%
Restaurante de comida Típica	109	55%
Restaurante de comida Internacional	13	7%
Restaurante de comida Rápida	41	21%
Otros Restaurantes	34	17%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

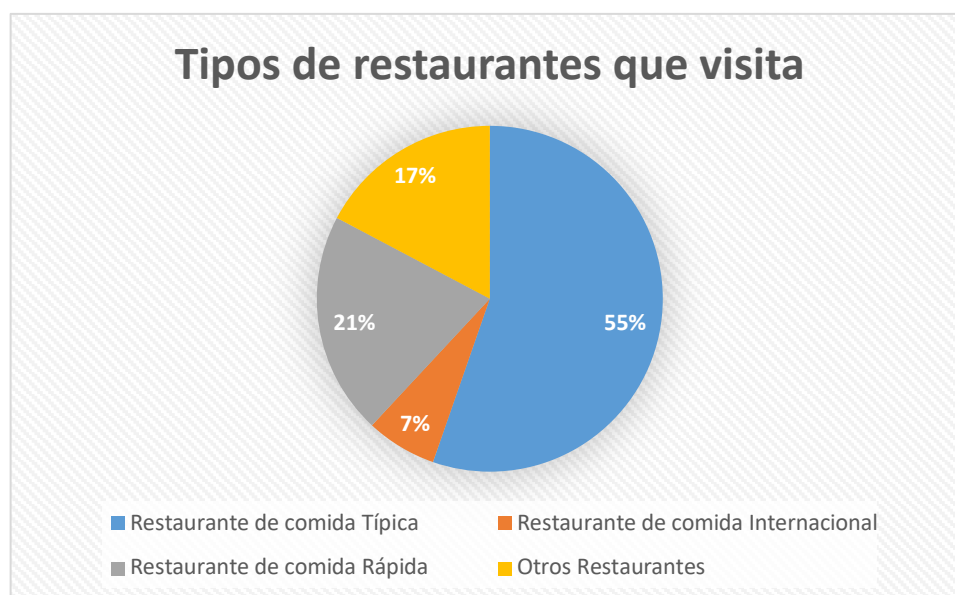


Gráfico 3: Tipos de restaurantes que visita

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

En base a las respuestas de la pregunta efectuada a los encuestados, se concluye que el 55% de los clientes asiste a comer a restaurantes de comida típica lo que representa que es su mayor elección en la gastronomía, el 21% de los encuestados asiste a restaurante de comida rápida en mayor parte a los pertenecientes a las grandes cadenas que existe en la ciudad de Guayaquil. El 17% de los encuestados asiste a restaurantes de otro tipo como los vegetarianos. Y 7% de los encuestados respondió que asiste a restaurantes internacionales de comida china, peruana, colombiana, mexicana y actualmente venezolana que se ofrece mayormente en la ciudad.

4.- ¿Con qué frecuencia visita usted el restaurante Deleites de mi Tierra durante la semana?

Tabla 4: Frecuencia que visita el restaurante

Respuestas	Frecuencias	%
Una vez por semana	37	19%
De dos a tres veces por semana	62	31%
Más de tres veces por semana	75	38%
Rara vez	23	12%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

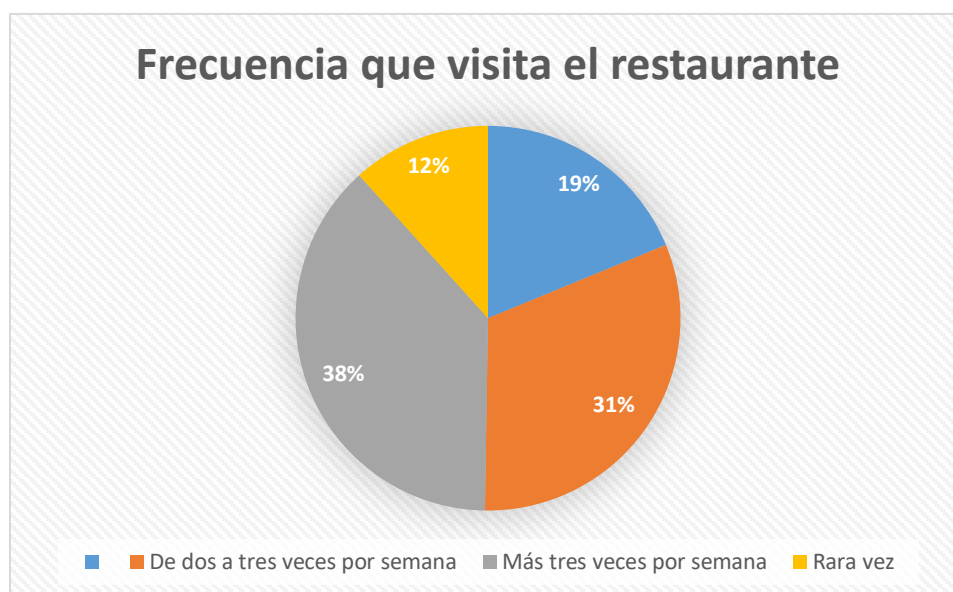


Gráfico 4: Frecuencia que visita el restaurante

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

La frecuencia que visita los clientes del restaurante Deleites de mi Tierra oscila el 38% que representa más de tres veces por semana lo que significa que la rotación de los clientes en ir a degustar los platillos ofrecidos es muy favorable para el restaurante, el 31% acuden de dos a tres veces por semana lo que representa una buena frecuencia por parte de los clientes.

5.- ¿Cuál de estos aspectos cree usted que es el más importante al momento de ir a comer al restaurante Deleites de mi Tierra?

Tabla 5: Factores que eligen los clientes

Respuestas	Frecuencias	%
Precio	49	25%
Servicio	54	27%
Menú	71	36%
Imagen	14	7%
Instalaciones	9	5%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

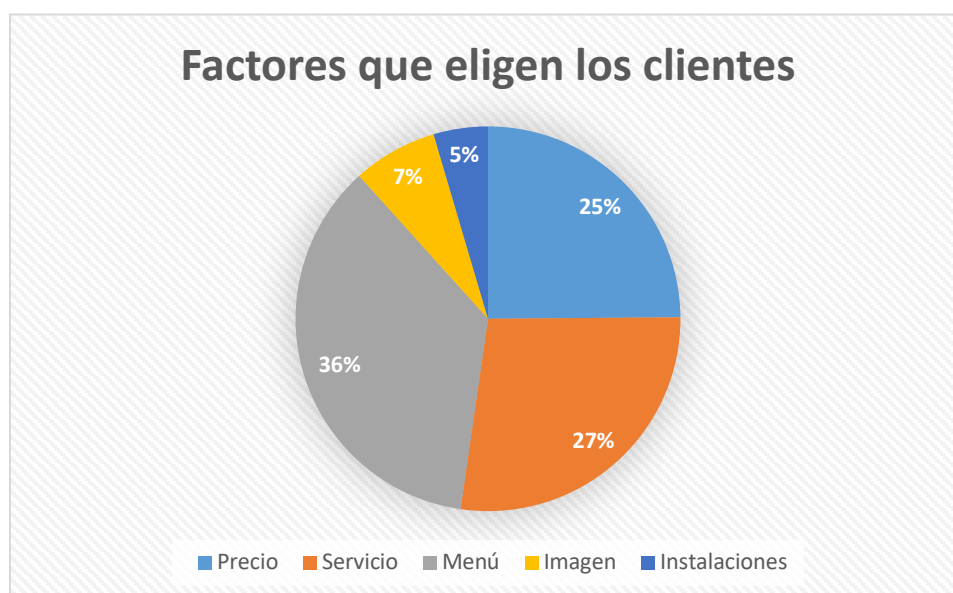


Gráfico 5: Factores que eligen los clientes

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

Con respecto a los factores que eligen los clientes el 36% en su primera fijación en ir al restaurante Deleites de mi Tierra es el menú por lo que el restaurante a diario ofrece variedades de platillos como desayunos, almuerzos y platos a la carta, el 27% se fija en el precio y se podría decir que los precios son accesibles para los clientes ya que no son muy altos y es una

de los factores relevantes por parte de los clientes, el 25% de los clientes encuestados le gusta la instalación del restaurante por lo que es una captación por parte de ellos.

6.- Señale la razón por la cual usted acude al restaurante Deleites de mi Tierra:

Tabla 6: Razones por la que acude al restaurante

Respuestas	Frecuencias	%
No me gusta cocinar	9	5%
Por trabajo	68	35%
Recibo invitación para acudir	17	9%
Paseo Familiar	29	15%
Me gusta ir	74	38%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)



Gráfico 6: Razones por la que acude al Restaurante

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

Las razones por las que acuden al restaurantes los clientes oscila el 37% en que “Me gusta ir” por lo que el restaurante está bien posicionado, tiene un ambiente agradable y los platillos que ofrece son muy deliciosos, el 34% acude por cuestiones de trabajo ya que sus instalaciones laborales están alrededor del restaurante Deleites de mi Tierra y por cuestiones de tiempo acude

al servicio que ofrece el restaurante cabe recalcar que muchos de estos clientes que laboran desde sus oficinas realizan los “pedidos a domicilio”, el 15% representa a los clientes que acuden con sus familiares y personas que se hospedan alrededor del restaurante Deleites de mi Tierra.

7.- ¿Qué otro servicio le gustaría que el restaurante Deleites de mi Tierra ofrezca?

Tabla 7: Servicios adicionales que debería ofrecer el restaurante

Respuestas	Frecuencias	%
Buffet para servir	75	38%
Comida Gourmet	29	15%
Comida Criolla	34	17%
Entrega a domicilio durante la apertura	59	30%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

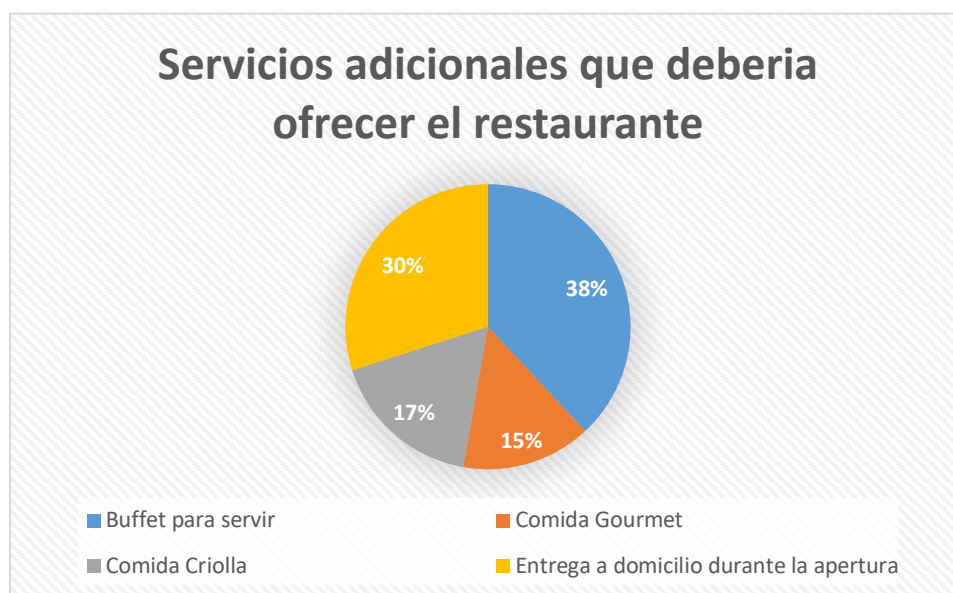


Gráfico 7: Servicios adicionales que debería ofrecer el restaurante

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

En base a las respuestas de la pregunta efectuada a los encuestados, los servicios que debería ofrecer el restaurante Deleites de mi Tierra oscila el 38% en “Buffet para servir” ya que no ofrece este servicio el restaurante, el 38% en “entrega a domicilio durante la apertura” cabe

recalcar que el restaurante si lo ofrece pero en "hora pico" de 11h30 a 15h30 durante el almuerzo es por eso que los encuestados desean que el restaurante ofrezca el servicio a domicilio desde su apertura hasta el cierre.

8.- ¿Qué medio de comunicación utiliza más?

Tabla 8: Medios para recibir publicidad

Respuestas	Frecuencias	%
Redes sociales	179	91%
Radio	3	2%
Televisión	11	6%
Prensa escrita	4	2%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)



Gráfico 8: Medios para recibir publicidad

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

Los medios que utiliza más los clientes del restaurante Deleites de mi Tierra para recibir publicidad son en las redes sociales con el 91% que han confirmado en la encuesta realizada, lo que significa que cualquier publicidad o promociones que váyase hacer el restaurante le será más factible por medio de las redes sociales, ya que hoy en día la humanidad está conectada a

la tecnología. El 6% representa a los clientes que le gusta recibir anuncios publicitarios por medio de televisión.

9.- ¿Qué tipo de comida le gustaría que el restaurante Deleites de mi Tierra ofrezca?

Tabla 9: Tipo de comida que debería de ofrecer el restaurante

Respuestas	Frecuencias	%
Típica de la costa	121	61%
Típica de la sierra	6	3%
Vegetariana	8	4%
Parrillada	36	18%
Mariscos	26	13%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

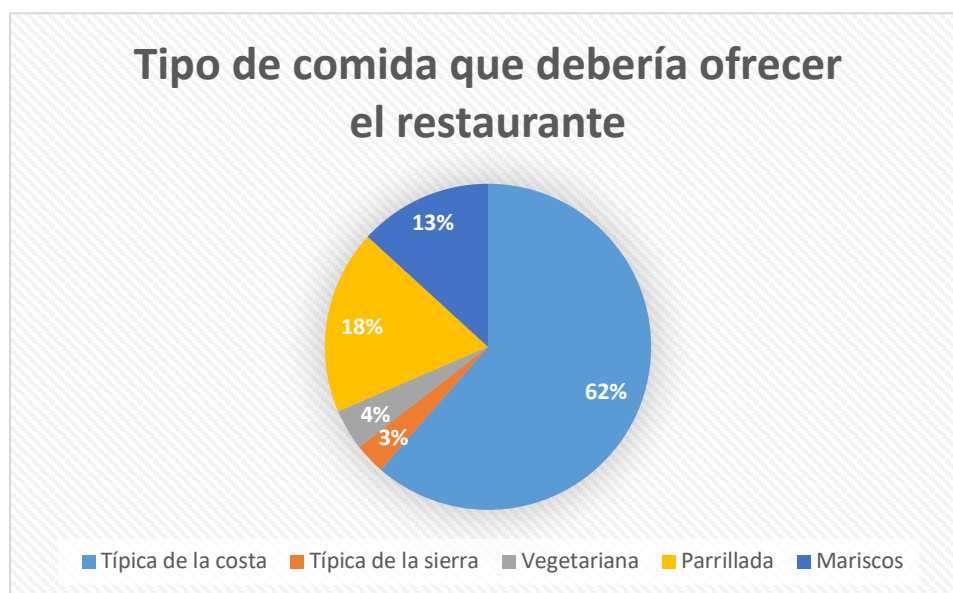


Gráfico 9: Tipo de comida que debería de ofrecer el restaurante

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

Con respecto a los tipos de comida que debería ofrecer el restaurante Deleites de mi Tierra con mayor frecuencia es la comida típica con un 62% de aceptación, siendo así el restaurante deberá especializarse en ofrecer más platillos típicos como lo ha estado haciendo en su establecimiento, el 18% le gustaría que ofrezca parrillada a los comensales, cabe recalcar que

el restaurante en los platos a la carta si ofrece platillos a la parrilla, pero no se especializa en esta línea de comida.

10.- ¿Cómo califica el servicio que ofrece el restaurante Deleites de mi Tierra?

Tabla 10: Calificación sobre el restaurante

Respuestas	Frecuencias	%
Excelente	116	59%
Muy Bueno	51	26%
Bueno	30	15%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

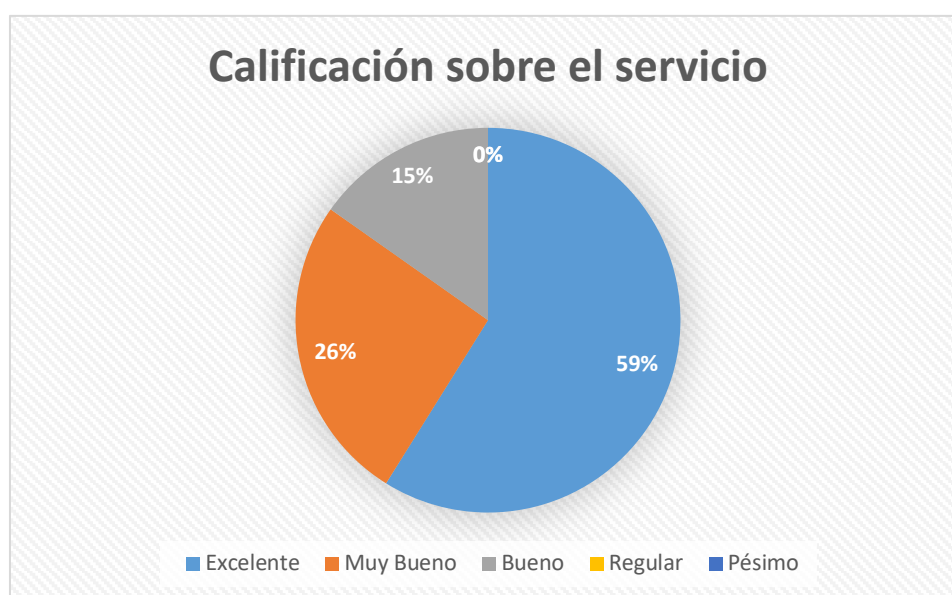


Gráfico 10: Calificación sobre el restaurante

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

El 59% de las personas encuestados califica al restaurante Deleites de mi Tierra en su servicio como categoría excelente por lo que es una gran venta de aceptación por parte de los clientes, el 26% representa muy bueno por el servicio que le ofrece el restaurante. Viéndolo desde esa ponderación el restaurante tiene buena calificación por parte de los clientes.

11.- ¿De estos aspectos cuál debe considerar el propietario para cambios en el restaurante Deleites de mi Tierra?

Tabla 11: Aspecto que debe mejorar el Administrador

Respuestas	Frecuencias	%
Higiene del local	28	14%
Variedad de platos	59	30%
Atención al cliente	15	8%
Presentación del local	3	2%
Falta de rapidez en el servicio	10	5%
Excesivas filas para pagar	25	13%
Precio no son convenientes	1	1%
Falta de promociones	14	7%
No aceptar diferentes medios de pago: dinero electrónico, tarjeta de débito, etc.	42	21%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta Realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)



Gráfico 11: Aspecto que debe mejorar el Administrador

Fuente: Encuesta realizada (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Análisis:

En base a las respuestas de la pregunta efectuada a los encuestados, los aspectos que debe mejorar el administrador del restaurante Deleites de mi Tierra oscila el 21% en " No aceptar diferentes medios de pago: dinero electrónico, tarjeta de débito, etc." esto quiere decir que es una desventaja para el restaurante por lo que no tiene una facilidad de pago a excepto en aceptar el dinero físico, muchos clientes nacional y extranjeros han ido a comprar con tarjetas pero al no contar con este servicio el restaurante ha perdido ventas.

El 30% de los encuestados revela que debe de mejorar en la variedad de platos, llevar un control semanal de los platillos ofrecidos para que en los días de la semana no se repitan.

3.7.1. Análisis general de la encuesta

En base a las respuestas obtenidas en la encuesta se concluye que:

El público guayaquileño se inclina mucho por los platos típicos de la costa, entonces los propietarios deberán dar una mayor preferencia en la estructuración del menú a los platos de la zona del litoral.

En cuanto a la asistencia de clientes a un restaurante se concluye que es aceptable en promedio de tres veces por semana, por tanto, se deberán implementar estrategias de fidelización para mantener e incrementar las visitas del público a cierto restaurante.

En lo referente a los factores que influyen en la decisión siempre en los actuales momentos será el precio, los propietarios deberán establecer una estructura de costos que les permite obtener el margen de ganancia esperado sin minorar la calidad y cantidad de producto que se ofrezca en cada plato.

El servicio express es una modalidad que deberán considerar los propietarios para su implementación previo un análisis de costos y de demanda que garantice beneficios económicos y de captación de clientes.

La estrategia de publicidad se debe fundamentar en el empleo de herramientas y técnicas en la utilización del marketing digital que les permita tener gran acogida en el mercado y sus productos tengan un costo razonable para el público.

En base a la experiencia obtenida en un negocio de comidas previo los propietarios deberán preocuparse por estructurar planes de capacitación en temas de atención al cliente y relaciones humanas que les permita interactuar de mejor manera.

3.7.2. Análisis general de la observación

En base de las observaciones realizadas por el investigador a la unidad de estudio. Se concluye que el negocio presenta una serie de deficiencias en las áreas analizadas. Las mismas que afectan sobremanera la percepción que tienen los clientes del negocio. El propietario debe considerar que el simple hecho de ofrecer un exquisito menú no es sinónimo de calidad. Que no solamente el menú tiene importancia sino también el servicio integral que el cliente recibe en las instalaciones del restaurante.

A partir de lo que percibe el cliente del establecimiento se puede establecer una opinión propia sobre la calidad del servicio que se recibirá, de no encontrar la presencia de estándares definidos se puede deducir que no existe un objetivo preciso por parte del propietario para que se ofrezca un servicio de la mejor forma.

En el área de cocina se detectó una serie de deficiencias que dificultan las actividades de las personas que laboran ahí, como la falta de asepsia en el área en la manipulación y preparación de alimentos y un espacio limitado para que puedan desarrollar sus labores.

La carencia de un manual básico de procedimientos se hace necesario para que los procesos se estandaricen entre los meseros que reciben las ordenes y la cocina.

La falta de conocimiento de herramientas de manejo y control de inventarios en el propietario es evidente en cuanto a la compra y abastecimiento de los víveres e insumos, no se tiene un control sobre el consumo de estos y se procede a comprar cantidades innecesarias de ciertos alimentos lo que incide en la rentabilidad y el capital de trabajo del negocio.

En definitiva, existen numerosas falencias en el servicio al cliente, administrativo, laboral y carencia de objetivos empresariales del negocio que deben ser corregidas y cuyas soluciones se darán a través de la propuesta que se desarrollará en el capítulo IV.

Ficha de trabajo

Tabla 12: Ficha de trabajo – observación

<p>Lugar: Restaurante Deleites de mi Tierra - Guayaquil Fecha: 12/01/2020 Investigador: Ronaldo Alexander Intriago Vélez</p>		
Gestión Administrativa	Gestión Operativa	Gestión Financiera
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El restaurante Deleites de mi Tierra no tiene detallado la misión, la visión y objetivos que es lo principal en la administración de una empresa. ✓ No tienen una estructura organizacional. ✓ No tiene elaborado un plan de acción. 	<p>En la parte operativa se observó una serie de falencias que tienen que ser corregidas inmediatamente, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los insumos están en un sitio no adecuado. ✓ No disponen de una bodega, por ende, la materia prima no está debidamente ordenada. ✓ No cuentan con un sistema para el control de inventario. ✓ No tiene detallado las normas de seguridad y vías de evacuación para los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El restaurante no cuenta con profesionales calificados en el área financiera. ✓ No lleva un control de la rentabilidad.

Fuente: Restaurante Deleites de mi Tierra (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Entrevista al dueño del Restaurante Deleites de mi Tierra

Cargo: Propietario

Entrevistado: Jordán Luis Olmos Intriago

Entrevistador: Ronaldo Alexander Intriago Vélez

Fecha: 12/03/2020

Lugar: Guayaquil - Videoconferencia

Conocer la situación actual del restaurante mediante la entrevista para identificar los factores que afectan la gestión administrativa del restaurante Deleites de mi Tierra.

Preguntas:

1. ¿Cuál es la situación actual del restaurante deleites de mi tierra?

Actualmente debido a la pandemia mundial nos encontramos sin actividad, pero anterior a la pandemia invertimos en mejoras en la infraestructura del salón al igual que los platos a la carta para así poder brindar un mejor servicio a nuestros clientes: esperando que está pandemia pase lo más pronto para así poder apertura y poner en marcha el negocio con los colaboradores del restaurante.

2. ¿Considera que la gestión administrativa, financiera y operativa que ha venido realizando en el restaurante deleites de mi tierra es eficiente?

Hasta la fecha, la parte financiera y operativa es eficiente, pero en la parte administrativa se necesita mayor control en el inventario al igual que se necesitaría a un personal capacitado en dicha área.

3. ¿El restaurante ha fijado políticas, objetivos a un plazo determinado?

Sí

4. ¿Los objetivos y metas del restaurante son difundidos a todo el personal?

Sí

5. ¿El restaurante deleites de mi tierra ha implementado estrategias para incrementar las ventas?

Sí, en redes sociales (para llegar a más personas por medio del internet) realizando promociones (captar la atención del cliente y motivarlo a comprar) y en mejorar la calidad del producto (para que el alimento ingrese primero por los ojos).

Mejor vestimenta de los trabajadores y atención (para dar mejor presentación al restaurante y mejorando la atención al cliente para hacerlo sentir bien) y por último mejor higiene en todo el establecimiento.

6. ¿Existe una adecuada comunicación y control de las actividades operativas?

Sí

7. ¿El restaurante cuenta con liquidez para cubrir deudas a corto plazo?

No

8. ¿El restaurante cuenta con equipos de seguridad adecuados para la ejecución de las actividades?

Sí, contamos con todas las medidas de seguridad establecidas por el municipio.

9. ¿El personal que labora en el restaurante está capacitado según las funciones y actividades asignadas?

Sí, contamos con los mejores.

10. ¿Cree usted que al implementar un plan estratégico en su cadena de valor el restaurante deleites de mi tierra mejorará en su gestión administrativa, financiera y operativa?

Sí

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Título

Plan Estratégico para mejorar la Administración del restaurante Deleites de mi Tierra.

4.2 Objetivos de la propuesta

4.2.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico con el fin de formalizar la actividad y aumentar la rentabilidad del negocio.

4.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Elaborar las diferentes etapas del Plan de Negocio
- ✓ Proponer soluciones a las falencias identificadas en la investigación de mercado y observación de campo.
- ✓ Establecer los costos que conlleva realizar el Plan de Negocio
- ✓ Definir los gastos en la realización del Plan de Negocio

4.3 Descripción de la empresa

El dueño del restaurante “Deleites de mi Tierra” es el Tnlgo. Jordan Luis Olmos Intriago, que tuvo sus inicios en la 9 de octubre entre Av. Quito y Av. Machala en el año 2016, por medio del emprendimiento siendo su apertura exitosa, es decir, tuvo mucha acogida por parte de los clientes nacionales.

Luego, se cambió de local en el año 2018 en las calles 9 de octubre entre García Moreno y Av. del Ejército siendo su apertura igualmente exitosa.

Con el pasar de los años el negocio se fue consolidando e incrementando las ganancias. Gracias al esfuerzo de cada uno de los colaboradores el restaurante se mantiene activo y con una gran afluencia de clientes nacionales e internacionales que viene atraídos por la rica sazón y la variedad de platos que se ofrecen.

Actividad económica que realiza la empresa: Restaurante de comidas típicas

Tipo de negocio: Microempresa

Días de funcionamiento: Todos los días

Ubicación del negocio: 9 de octubre entre García Moreno y Av. del Ejército.

4.4 Análisis del Entorno: PESTEL

Se procede a un análisis del macro entorno en que se desenvuelve el negocio.

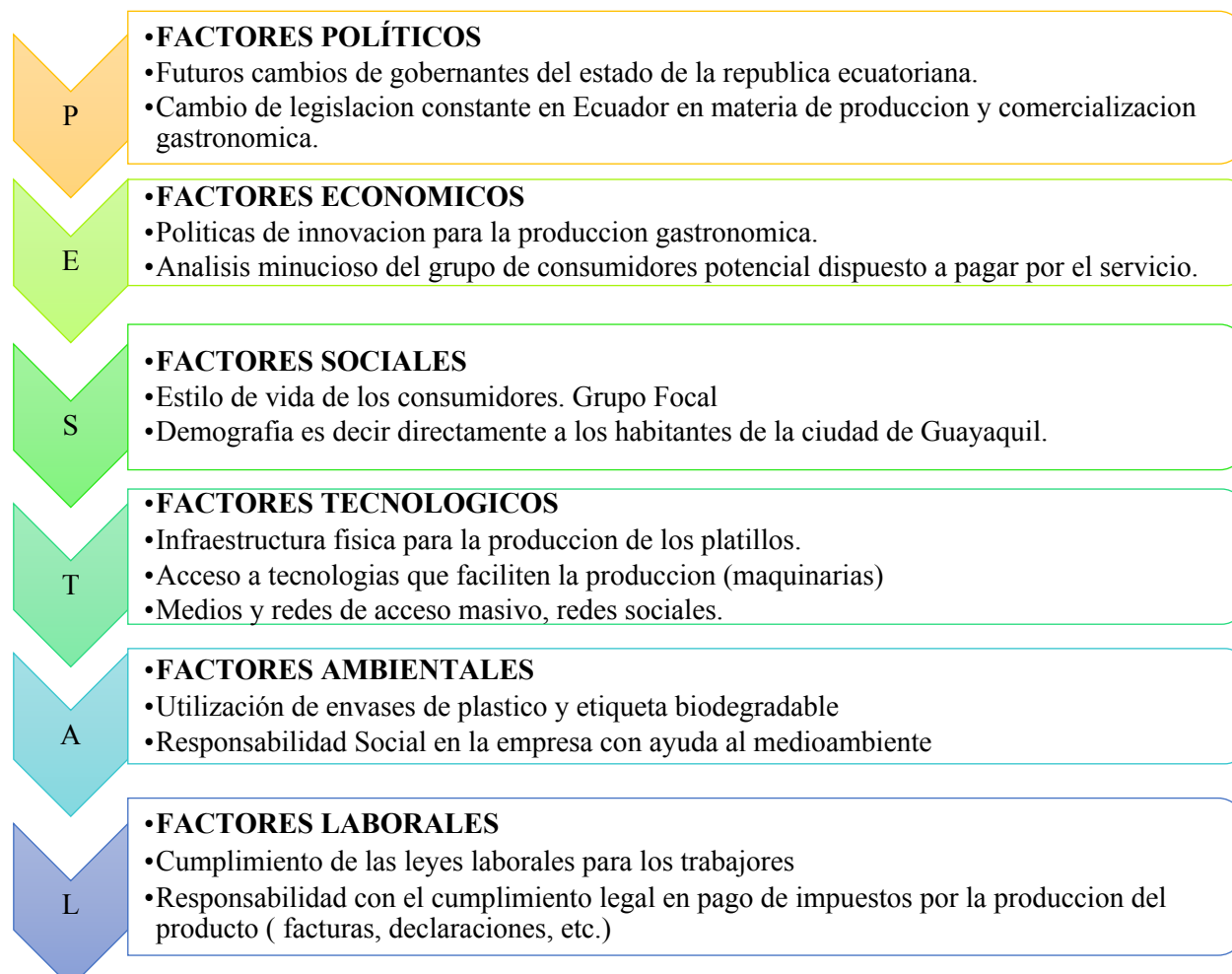


Gráfico 12: Análisis PESTAL del Restaurante

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.4.1 Competencia del restaurante Deleites de mi Tierra

Se ha identificado que existe alrededor de 17 negocios de alimentos de diferentes clases dentro del área de influencia del restaurante “Deleites de mi Tierra”.

1. LeGourmet
2. El Patio
3. Aquí esta Llulan
4. Restaurante El Caracol Azul
5. Restaurante El Arca
6. Comida Tlpica Aromas de Guayaquil Sucursal

7. Pizza Focaccia
8. Domino's
9. Naturissimo
10. De Fuga
11. Tacos Mexicano Acapulco
12. Huacatay RestoBar
13. La Guatita
14. Restaurante Vegetariano Fenix
15. Las Costillas de Nico
16. Tablita del Tartaro
17. Restaurante El Chaparral

Todos estos negocios gastronómicos, en relación a los precios de sus productos oscilan entre \$1.50 a \$ 12.50.

4.5 Planeación estratégica del negocio

4.5.1 Filosofía del negocio.

Siendo un emprendimiento su filosofía se traduce en trabajar en equipo para satisfacer los gustos gastronómicos de los clientes, pues su satisfacción es la recompensa para el restaurante Deleites de mi Tierra.

4.5.2 Misión

Ofrecer platillos gastronómicos con alto nivel de calidad que satisfaga las expectativas de los comensales; poner todo el “amor”, actitud y ser comprometida con la satisfacción al máximo en beneficio de los clientes.

4.5.3 Visión

Ser un restaurante reconocido por sus comidas típica en el mediano plazo dentro de la ciudad Guayaquil, tener el reconocimiento por la excelencia y exquisitez de los platos que se ofrecen y posicionarse en el corazón de los comensales nacionales e internacionales que los visiten.

4.5.4 Valores

Ética. - Actuar con profesionalismo bajo los principios de legalidad, moral y la buena conducta en todas las actividades y labores.

Responsabilidad. - Asumir y cumplir con los deberes y obligaciones conscientes de las consecuencias que ocasionará aquello que se haga o se deje de hacer para alcanzar los propósitos de la Organización.

Honestidad. - Actuar con rectitud, honorabilidad, transparencia y decoro, en concordancia con la verdad y la justicia entre lo que se piensa, se expresa y se hace en el lugar del trabajo.

4.5.5 Objetivos estratégicos del negocio.

- ✓ Plantear una cultura de calidad acompañada de un ambiente cálido para nuestros clientes cimentada en estándares de servicio.
- ✓ Verificar si el servicio que se ofrece esta adecuada a las necesidades de los clientes.
- ✓ Diseñar metas realistas de ventas acordes con el ambiente económico que atraviesa el país.
- ✓ Cambiar la fachada del local
- ✓ Llamar la atención de los clientes por medio de la innovación de los platos que se ofrecen.
- ✓ Plantear promociones para atraer mayor cantidad de clientes y lograr la fidelización de los mismos.

4.5.6 Políticas para el negocio

Se definieron las siguientes políticas para el restaurante “Deleites de mi Tierra”.

- ✓ Ofrecer el servicio con estándares de calidad que asegure una grata experiencia para el cliente.
- ✓ Disponer con un variado menú de platos típicos nacionales e ir incorporando algún plato con alta demanda de la clientela.
- ✓ Brindar un trato acorde y dedicado a toda nuestra clientela, en sus pedidos y reclamos siguiendo los lineamientos fijados por los propietarios.
- ✓ Determinar que el tiempo de espera por parte del cliente no sea mayor a 5 minutos para recibir su pedido.
- ✓ Especificar al personal que tenga buena actitud, este comprometido y motivado al momento de realizar su trabajo.

- ✓ Precisar un esmerado proceso de higiene en todas las dependencias del restaurante, equipos de cocina y alimentos.
- ✓ Dar una atención rápida y eficiente, poniendo énfasis en cada paso del proceso, los modales, actitud y comportamiento de los empleados con el cliente.

4.5.7 Ventajas competitivas del negocio.

Se identificaron las siguientes ventajas competitivas para el restaurante “Deleites de mi Tierra”.

- ✓ Su ubicación se da en las calles 9 de octubre entre Av. García Moreno y Av. del Ejército donde circula gran cantidad de vehículos y peatones, además hay muchos colaboradores de diferentes compañías alrededor del restaurante en donde se convierte una gran oportunidad para ofrecer los platillos.
- ✓ Ofrecer una variedad de platos de la gastronomía nacional acorde con la relación precio pagado - cantidad de alimento servido.
- ✓ Sabor de los platillos que se ofrecen en el restaurante tienen un valor agregada en comparación a la competencia, que es la calidad superior de los productos ofrecidos.
- ✓ Los precios van acorde al bolsillo de los clientes, que se acercan al restaurante a degustar la deliciosa comida típica que se ofrece.
- ✓ Brindar atención especial al cliente donde se sienta satisfecho y regrese, por sus desayunos, almuerzos y platos a la carta. El restaurante ofrece servicios para ocasiones especiales o eventos de cualquier índole dándole a escoger los platillos que van a degustar.

4.5.8 Análisis FODA

Tabla 13: Análisis FODA

Restaurante Deleites de mi Tierra	
Matriz	Descripción
F	Comidas típicas y estandarización de platillos
	Trabajo en equipo
	Calidad de productos y servicio
	Local estratégicamente bien ubicado
	Horarios de atención
O	Posibilidad de apertura de nuevas sucursales, debido a la aceptación
	Proveedores
	Infraestructura
	Clientes mal atendidos por la competencia
	Alto número de posibles clientes
D	Salarios bajos
	Baja inversión en publicidad
	Falta de capacitación
	Poco acceso a créditos
	Falta de estrategias y actividades de marketing para dar a conocer los platillos
A	Competencia muy agresiva
	Aumento del precio de la materia prima
	Policías Metropolitanos
	Desconocimiento sobre los servicios que se oferta
	Ordenanzas municipales que afecten el funcionamiento del negocio

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.5.9 Matriz de Impacto Interno EFI

Matriz de evaluación de factores internos –EFI

Tabla 14: Matriz de evaluación de factores internos –EFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Comidas típicas y estandarización de platillos	10%	4	0,4
Trabajo en equipo	5%	1	0,05
Calidad de productos y servicio	20%	4	0,8
Local estratégicamente bien ubicado	10%	3	0,3
Horarios de atención	5%	4	0,2
DEBILIDADES			
Salarios bajos	5%	2	0,1
Baja inversión en publicidad	10%	4	0,4
Falta de capacitación	10%	3	0,3
Poco acceso a créditos	5%	1	0,05
Falta de estrategias y actividades de marketing para dar a conocer los platillos	20%	4	0,8
TOTAL	100%		3,4

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

El 3,4 del total ponderado nos indica que la posición estratégica interna general de la empresa está encima de la media.

El 3,4 del total ponderado manifiesta un nivel de aceptabilidad mayor al promedio, es decir, que tiene la posibilidad de fortalecer el restaurante por medio de la potenciación de los aspectos débiles y determinar las oportunidades que se presentan alrededor y fortalecer la productividad del Restaurante Deleites de mi Tierra.

4.5.10 Matriz de Impacto Externo EFE

Matriz de evaluación de factores Externos –EFE

Tabla 15: Matriz de evaluación de factores Externos –EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Posibilidad de apertura de nuevas sucursales, debido a la aceptación	10%	3	0,3
Proveedores	5%	3	0,15
Infraestructura	20%	4	0,8
Cientes mal atendidos por la competencia	10%	2	0,2
Alto número de posibles clientes	5%	2	0,1
AMENAZAS			
Competencia muy agresiva	5%	2	0,1
Aumento del precio de la materia prima	10%	3	0,3
Policías Metropolitanos	10%	2	0,2
Desconocimiento sobre los servicios que se oferta	5%	1	0,05
Ordenanzas municipales que afecten el funcionamiento del negocio	20%	4	0,8
TOTAL	100%		3

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

El 3,00 del total ponderado manifiesta que el nivel de aceptabilidad es mayor al promedio, por lo tanto, tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades mediante las estrategias empleadas por el plan estratégico, con el objetivo de disminuir las amenazas del entorno y aumentar la competitividad del restaurante Deleites de mi Tierra.

4.5.11 Matriz FODA

Tabla 16: Matriz FODA

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
		Posibilidad de apertura de nuevas sucursales, debido a la aceptación	Proveedores	Infraestructura	Cientes mal atendidos por la competencia	Alto número de posibles clientes	Competencia muy agresiva	Aumento del precio de la materia prima	Policías Metropolitanos	Desconocimiento sobre los servicios que se oferta	Ordenanzas municipales que afecten el funcionamiento del negocio
Factores Internos	Factores Externos										
	FORTALEZAS	Comidas típicas y estandarización de platillos									
		Trabajo en equipo	*Implementar estudios de mercados con el fin de captar nuevos clientes.				*Incrementar la estrategia de facilidades de pagos con los clientes, ya sea tarjetas de débito o crédito, etc.				
		Calidad de productos y servicio	*Elaborar estudios situacional permanente de los departamentos del restaurante.				*Mantener precios competitivos.				
		Local estratégicamente bien ubicado	*Promover asesoría para el restaurante Deleites de mi Tierra.				*Formar alianzas con empresas.				
		Horarios de atención									
DEBILIDADES		Salarios bajos									
		Baja inversión en publicidad	* Formular un plan de marketing para posicionar los platillos del restaurante.				*Establecer el servicio a domicilio y la alianza con empresas para fortalecer la competitividad del restaurante Deleites de mi Tierra y satisfacer en mayor medida a los clientes.				
		Falta de capacitación	* Establecer registros digitales en las redes sociales para la medición de nivel de percepción de satisfacción de los clientes.				*Aplicar crédito con una entidad pública o privada para la implementación del Plan Estratégico.				
		Poco acceso a créditos	*Implementar estrategias de ventas para que el restaurante genere mayores ingresos.								
		Falta de estrategias y actividades de marketing para dar a conocer los platillos									

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.6 Cadena de Valor

4.6.1 Cadena de valor representativa del restaurante

Tabla 17: Cadena de valor representativa del restaurante Deleites de mi Tierra

Cadena de valor representativa del restaurante Deleites de mi Tierra			
Actividades y costos primarios	Manejo de la cadena de abastecimiento	La materia prima como los cárnicos la adquieren en los mercados como la Caraguay, José Mascote. El pollo lo adquieren directamente de Gusta pollo 3 veces por semana y los pagos son en efectivos. Tiene un colaborador que va hacer las compras 3 veces por semana y es el encargado de abastecer con los insumos, los pagos la realizan al contado. Los demás ingredientes como los tomates, cebollas, papas, limón, etc., son adquiridos en el mercado Mayorista "Montebello" Vía a Daule. Los productos plásticos como fundas, tarrinas, cubiertos desechables y servilletas son comprados en un almacén cerca del mercado central. Las bebidas son adquiridas en Resgasa All Natural, PepsiCo, Corporación el Rosado S.A. y Néscafe.	
	Operaciones	La infraestructura tiene una decoración de interiores de vanguardista, además está dividida por la cocina, área de caja, área para los comensales y baños. En lo relacionado con la línea de producción cuentan con los siguientes puestos de trabajo: Administrador (propietario), cajero, cocinero, ayudante de cocina, el que sirve para llevar y servir en mesa, mesero y un repartidor a domicilio. Posee proveedores que les llevan el producto al establecimiento y además compran en el mercado ellos mismos, está tarea la realiza el administrador o delega a 1 persona de sus colaboradores.	
	Distribución	La preparación de los platillos la realizan en el establecimiento del restaurante, vende sus platillos en tres modalidades: Para servir en el establecimiento, para llevar y hace entrega a domicilio; para la entrega a domicilio cuentan con 2 convenios: Uber Eats Y Rappi para envíos a domicilio en lugares más lejanos y un mensajero para los puntos cercanos que se moviliza en una bicicleta.	
	Ventas y Marketing	La venta es directa y si es para llevar por medio de los motorizados o mensajeros (en Bicicleta). Los pagos son en efectivo. El marketing y publicidad que realiza es por medio de las redes sociales (Instagram y Facebook) pagan publicidades, además entregan tarjetas de presentación con publicidad del local y sus horarios de atención al cliente.	
	Servicio	Los empleados reciben a los comensales con una sonrisa, brindando con un trato amable y educado. La preparación y armado del plato se lo realiza a la brevedad posible. Cuenta con el servicio de entregas a domicilio y para eso tiene WhatsApp y una línea telefónica habilitada para que los clientes realicen sus pedidos. Tiene contrato con empresas cercanas para llevar los productos elaborados del restaurante. Posee el servicio por medio de pagos en efectivo y/o cheque.	
	Margen de ganancias	Ganancia	30%
		Operación	40%
Insumos		30%	
Total		100%	
Actividades de apoyo y costos	I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas	Cuenta con un sistema básico de registros para las gestiones de cobros e inventarios, pero no le permite llevar las finanzas adecuadas ni un control eficiente dentro del sistema operativo. Posee equipos industriales altamente eficiente para la ejecución laborales, como cocinas industriales, mesas de trabajo acero inoxidable, etc.	
	Gestión de recursos humanos	La contratación del personal la realizan mediante recomendaciones de los colaboradores fijos, se procede a la entrevista con el Propietario y él hace la selección del personal adecuado. La nómina de pagos a los colaboradores la realiza el dueño del restaurante cada quincena y fin de mes.	
	Administración general	El propietario del restaurante es el encargado de llevar el control de los ingresos y egresos, tiene una persona externa que le realiza las declaraciones al SRI, además es él quien realiza la gestión necesaria para el óptimo funcionamiento del restaurante (permisos al día). No están obligados a llevar contabilidad pero si hacen declaraciones del IVA retenido.	

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.6.2 Cadena de valor propuesta del restaurante

Tabla 18: Cadena de valor propuesta para el restaurante *Deleites de mi Tierra*

Cadena de valor propuesta para el restaurante <i>Deleites de mi Tierra</i>			
Actividades y costos primarios	Manejo de la cadena de abastecimiento	Con respecto a la materia prima: Los cárnicos se seguirá adquiriendo en la Caraguay 1 vez por semana porque los costos son más convenientes. Tener 1 proveedor de pollo (GustaPollo) que abastezca 3 veces por semana hasta el establecimiento ya que es uno de los insumos más consumido por los clientes. Las bebidas gaseosas se deberá hacer el pedido a las siguientes compañías como: The Coca-cola Company, PepsiCo, Resgasa All Natural y Néscafe, otra bebida será adquirida desde Corporación el Rosado S.A. por el mensajero. El mensajero es quién va hacer las compras de productos perecibles y no perecibles 3 veces por semana y que sea el encargado de abastecer los insumos agotados. Los demás ingredientes como los tomates, cebollas, papas, limón, etc., deberá adquirirse en el mercado Mayorista "Montebello" 1 vez por semana. Los productos plásticos como fundas, tarrinas, cubiertos desechables y servilletas, etc. será adquirida por Plastiutil 1 vez por semana. Todos los insumos son pagados en efectivo ya que ninguno de los proveedores mencionados da créditos para pagos. Cabe mencionar que los productos que se vayan agotando será abastecidos desde el mercado José Mascote por el mensajero.	
	Operaciones	La preparación del producto será en el local como lo han venido haciendo. La infraestructura está adecuada solo será decorada con colores cálidos que haga combinaciones. Contará con su área de cocina, caja, área para los comensales, baños y área de inventario. Este restaurante deberá contar con 11 trabajadores: 1 Administrador, 1 cajero, 1 cocinero, 2 ayudante de cocina, 2 el que sirve para llevar y el que sirve para la mesa, 3 mesero y 1 mensajero y a la vez entregue a domicilio.	
	Distribución	Se debe seguir vendiendo los platillos en las tres modalidades: Para servir en el establecimiento, para llevar y hacer entrega a domicilio; para las entregas a domicilio se contará con 3 servicios: Uber Eats, Globo Y Rappi para envíos en lugares más lejanos y un mensajero para los puntos cercanos que se movilizará en una bicicleta.	
	Ventas y Marketing	La venta será directa al consumidor, para llevar y entrega a domicilio será: Uber Eats, Globo y Rappi. El marketing y publicidad se realizará por medio de las redes sociales (Instagram y Facebook). Se aceptará los pagos en efectivos y en consumos que superen \$15.00 se aceptará tarjetas de crédito y débito. Promoción de 2x1 una vez al mes y presentando cédula el cumpleaños no pagará en los productos seleccionados. Se tendrá un In House en Redes Sociales para que implemente y ejecute la publicidad y marca del restaurante.	
	Servicio	Se contará con servicios a domicilio durante la apertura hasta el cierre. El empleado deberá recibir a los comensales amablemente y con una sonrisa. Se contará con un buzón para recibir quejas, sugerencias y felicitaciones. Se tendrá servicio a la mesa donde se aceptará los pedidos, pagos en efectivos y con tarjetas. Se les dará a los clientes canguil mientras esperan los pedidos a las cartas.	
	Margen de ganancias	Ganancia	35%
		Operación	30%
Insumos		35%	
Total		100%	
Actividades de apoyo y costos	I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas	Se deberá adquirir un sistema contable que arroje todo lo financiero para que pueda llevar un control y así pueda tomar decisiones el Administrador. Capacitar a todo el personal de cocina y de atención al cliente para brindar un servicio eficiente ante la competencia.	
	Gestión de recursos humanos	La contratación del personal lo hará el Administrador en el cual él será el responsable de hacer cumplir a la vacante el puesto requerido. Los pagos a los colaboradores se realizará cada quincena y fin de mes por el Administrador.	
	Administración general	El administrador y su equipo de trabajo serán los únicos responsables de hacer cumplir todos los objetivos y metas del restaurante. El administrador será el encargado de controlar y archivar las declaraciones del SRI y cumplir con los permisos que exigen la ley y el Municipio de Guayaquil para el funcionamiento adecuado del restaurante. Se tendrá un Contador externo para dichas declaraciones y asesorías tributarias.	

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.7 Estrategia Competitiva Genérica

4.7.1 Estrategia competitiva representativa del restaurante

Tabla 19: Estrategia competitiva representativa del restaurante

Estrategia Competitiva Genérica – Representativa					Análisis
Estrategia de Bajos Costos	Estrategia de diferenciación amplia	Estrategia de bajos costos dirigidos	Estrategia de diferenciación dirigida	Estrategia de mejores costos	
	x				La presentación de los platos ofrecidos es un factor diferenciador por las variedades de platos acompañados con los aderezos es lo que más les agrada a los clientes, que su competencia más cercana no ofrece, además no está concentrada en un nicho de mercado específico. Tiene un factor diferenciador en la sazón, pues es una fórmula especial por parte del Cocinero en el cual no posee título profesional, pero si posee cursos de especialidades.

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.7.2 Estrategia competitiva propuesta del restaurante

Tabla 20: Estrategia Competitiva Genérica – Propuesta

Estrategia Competitiva Genérica - Propuesta					Análisis
Estrategia de Bajos Costos	Estrategia de diferenciación amplia	Estrategia de bajos costos dirigidos	Estrategia de diferenciación dirigida	Estrategia de mejores costos	
				x	Se escoge esta estrategia debido a que se tendrá una materia prima de calidad por lo que el costo de la misma será un poco más elevado. Adicional a esto se ofrecerá al cliente la alternativa de escoger postre o canguil mientras espera su pedido. Lo que haría que el producto y servicio que se ofrece sea diferenciado ante la competencia y pueda captar la fidelización de los clientes. Ya que estará ofertados a los clientes que valoran la calidad de los productos y estén dispuestos a pagar un poco más por ellos. Por lo general son las personas de clase social media.

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.8 Modelos de las 5 fuerzas de PORTER

4.8.1 Modelo de las cinco fuerzas de PORTER – Representativa

Tabla 21: Modelo de las cinco fuerzas de PORTER – Representativa

Modelo de las cinco Fuerzas - Representativa del restaurante Deleites de mi Tierra				
Proveedor	Competencia	Nuevos Entrantes	Compradores	Sustitutos
<p>Cuentan con 3 proveedores: Gustapollo, Resgasa y Nescafé. Son empresas líderes en ventas de pollo y bebidas. Tienen poder de negociación débil ya que son insumos que se pueden adquirir con facilidad y el costo de cambiar de proveedor es bajo, por ende, no mantienen una fidelización con los 3 proveedores en específico. Los precios son accesibles porque la compra se la realiza por mayor. Los productos plásticos como fundas, tarrinas, etc. son adquiridos por el mercado Central y José Mascote, mientras que los legumbres como cebolla, tomate, papas, limón, etc. son adquirido en "Montebello".</p>	<p>Los competidores directos son pocos, pero del mismo tamaño y fuerza competitiva en el mercado, mantienen distintos objetivos unos se enfocan en su calidad y otros en su nicho mercado. Tiene 17 competencias: LeGourmet, El Patio, Aquí esta Ululan, Restaurante El Caracol Azul, Restaurante El Arca, Comida Tipica Aromas de Guayaquil Sucursal, Pizza Focaccia, Domino's, Naturissimo, De Fuga, Tacos Mexicano Acapulco, Huacatay RestoBar, La Guatita, Restaurante Vegetariano Fenix y Las Costillas de Nico, Tablita del Tartaro y Restaurante El Chaparral. Son muy reconocidas en el mercado al momento que el cliente decide ir a uno de esos restaurantes.</p>	<p>La amenaza de nuevos entrantes es menor debido que en este sector la producción se realiza por medio de economía de escala, variación de producto, una mayor inversión o capital y existe una lealtad hacia la marca por medio de los consumidores.</p>	<p>Los compradores son personas que buscan productos de calidad, buena infraestructura que están dispuestos a pagar un precio adecuado por un valor añadido en su producto. Son personas de clase media en adelante. El restaurante es es quién decide sus costos y mantiene el poder de negociación. El poder de negociación con el comprador es débil debido que en este sector buscan los clientes que tengan un plus y sean diferenciados ante la competencia.</p>	<p>Las presiones competitivas de los sustitutos son mayores porque hay sustitutos fácilmente disponible en el mercado y con precios atractivos pero va a variar la calidad y el precio acorde al establecimiento.</p>

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.8.2 Modelo de las cinco fuerzas de PORTER – Representativa

Tabla 22: Modelo de las cinco fuerzas de Porter – Representativa

Modelo de las cinco Fuerzas - Propuesta del restaurante Deleites de mi Tierra				
Proveedor	Competencia	Nuevos Entrantes	Compradores	Sustitutos
<p>Los proveedores serán: GustaPollo S.A. donde se comprará el pollo. Resgasa que proveerá las botellas de agua y jugos. Plastiutil donde se comprará los productos plásticos como fundas, tarrinas, cubiertos desechables y servilletas, entre otros. The Coca-cola Company y PepsiCo se les comprará las bebidas gaseosas y por último Néscafe que otorga al restaurante una máquina industrial para procesar los productos terminados como: café, chocolate, cappuccino de vainilla, entre otros sabores. El poder de negociación con los proveedores es débil debido que es un producto fácilmente disponible y además de esto muchas empresas ofrecen esta clase de productos o sustitutos por la cual darán condiciones con respecto a los precios y pagos a plazo. Los cárnicos serán adquiridos en la Caraguay y las legumbres en el mercado mayorista "Montebello por sus costos que son accesibles y productos frescos. El costo de cambiar proveedor es bajo lo que significa que si se logra obtener mejores precios hay una facilidad e interés de cambio de marca porque no se tiene una fidelización.</p>	<p>La rivalidad de la competencia es débil debido que la demanda del comprador crecerá con lentitud, pero mantienen una capacidad optima de producción. Para el comprador resulta fácil el cambio a la competencia por ello se le ofrece un producto de calidad y con buenos precios accesible para lograr crear en su mente una imagen de que este negocio tiene todo lo que necesita. Entre sus competidores se encuentran: LeGourmet, El Patio, Aquí esta Ululan, Restaurante El Caracol Azul, Restaurante El Arca, Comida Típica Aromas de Guayaquil Sucursal, Pizza Focaccia, Domino's, Naturissimo, De Fuga, Tacos Mexicano Acapulco, Huacatay RestoBar, La Guatita, Restaurante Vegetariano Fenix y Las Costillas de Nico, Tablita del Tartaro y Restaurante El Chaparral.</p>	<p>Los nuevos entrantes son los restaurantes que ofrecen productos de precios bajos por ello se ofrecerá precios que resulten atractivos en el mercado sumado a una buena calidad para lograr una fidelización a la marca, no es fácil su ingreso ya que mantienen la lealtad del consumidor por su reciente ingreso adicional deben mantener una buena infraestructura para realizar la apertura de un negocio, también necesita de inversión, desempeño y otros atributos pertinentes.</p>	<p>Serán personas que vivan y trabajen cerca, personas que se hospeden por un determinado tiempo alrededor de su ubicación, personas que transite en su establecimiento y compañías (convenios y/o contrato, según acuerdos) que estén dispuestas a pagar un valor no tan alto, pero no negociarán por el precio. Por lo que buscan calidad, buen servicio y buena infraestructura por lo general son personas de clase media alta y media baja. En ese sector los productos están estandarizados pero por ello los platos se les ofrecerá con un valor agregado como entrantes o repeticiones de jugo o gaseosas, canguil o postre.</p>	<p>En este sector los sustitutos son fácilmente disponibles como: Cevicherias, restaurantes que ofrecen platos a la carta, comidas rápidas, etc. Por ello no solo la calidad del plato será un factor relevante sino también la presentación de plato, la infraestructura y ubicación del establecimiento para poder lograr un posicionamiento en la mente del consumidor y así no busque cambio.</p>

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.9 Plan de marketing

4.9.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing a continuación:

- ✓ Aumentar los ingresos del restaurante en un 15% anual.
- ✓ Brindar confianza a los clientes ganar su fidelidad y generar estrategias para atraer mayor cantidad de clientes al negocio.
- ✓ Establecer que el plan de publicidad vaya acorde al negocio.

4.9.2 Estrategia de precio

- ✓ Ofrecer otras alternativas gastronómicas típicas de gran aceptación como el encebollado de pescado a un precio menor en relación al plato “estrella”.
- ✓ Fijar un día y determinadas horas una reducción de precio de los platos, para atraer más clientela.
- ✓ Definir precios convenientes para los combos que se ofrecerán a los clientes
- ✓ Estructurar promociones como serían: reducción en el pago de la cuenta por grupo de personas, compra 1 producto y lleva algún complemento adicional como bebida gaseosa, porción de postre, etc. También podría ser un descuento por comprar otro adicional. Estas promociones deberán ser programadas previamente.
- ✓ Obsequiar algún detalle en fechas especiales como Navidad y Fin de Año a los clientes distinguidos.

4.9.3 Estrategia de distribución o plaza

- ✓ Considerar la implementación del servicio de entrega a domicilio dentro del área de influencia del negocio. A futuro, dependiendo de los resultados que se logren ir incrementando el área de entrega.
- ✓ Evaluar la posibilidad de abrir una sucursal en el sector norte de la ciudad, dado la asistencia de clientes que vienen de esas zonas de Guayaquil.

4.9.4 Estrategia de promoción

- ✓ Difundir por medio de las redes sociales anuncios del restaurante.
- ✓ Lograr la participación del restaurante en la Feria Gastronómica Raíces organizado por el municipio de Guayaquil

- ✓ Crear una cuenta en las diversas redes sociales que hay para poder interactuar con los seguidores.
- ✓ Dar volantes publicitarios en el sector y a los clientes frecuentes otorgarles cada cierto tiempo algún detalle.
- ✓ Tener pancartas llamativas para que el cliente observe el menú del día y sus precios.

4.9.5 Estrategia de servicio al cliente

- ✓ Determinar que le restaurante tenga un buzón de sugerencias y quejas para los clientes.
- ✓ Tener un control para llevar la limpieza de todo el restaurante.
- ✓ Diseñar e innovar el menú de forma que pueda llamar la atención a los comensales.
- ✓ Mejorar el diseño del letrero del negocio para generar una atracción visual en los transeúntes.
- ✓ Verificar la cantidad de mesas y que estas cuenten con su respectivo servilletero y salsas.
- ✓ Mejorar la capacidad de ventilación del negocio, por medio de la compra de aire acondicionado.
- ✓ Uniformar a los empleados, por lo menos con una camiseta tipo polo que lleve estampado el logotipo del restaurante y que permita una identificación de los empleados para satisfacer un requerimiento del cliente.
- ✓ Adquirir un televisor para el comedor de clientes para que disfruten de algún programa de televisión y en ocasiones importantes como eventos deportivos sea un sitio de reunión de clientes.
- ✓ Lograr mejoras con respecto al sistema de iluminación del negocio y brindar wifi gratis a los clientes.
- ✓ Establecer el proceso de atención al cliente, de tal forma que se minimice el tiempo de espera del cliente.
- ✓ Adquirir el módulo de caja.

4.9.6 Estrategia de posicionamiento

El restaurante “Deleites de mi Tierra” se encuentra ya debidamente posicionado en el mercado gastronómico de Guayaquil, por mes recibe un promedio de 400 clientes. En el año representan unos 4800 clientes atendidos.

El restaurante puede acentuar su posicionamiento por los siguientes atributos:

Respecto a los productos: Variedad de productos para escoger tanto para niños, jóvenes y adultos.

Respecto a precio: Se ofrecen platillos que van desde \$ 1,50 en adelante.

Respecto a su cocina: Cocina típica tradicional del Ecuador.

Respecto a su target de cliente: Recibe preferentemente a clientes de clase media-alta que van con sus familias o amigos a disfrutar de un plato tradicional.

Respecto a la edad de los clientes: Mayormente recibe clientes entre 18 a 70 años de edad.

4.10 Plan de recursos humanos

4.10.1 Organigrama propuesto al negocio

Se propone el siguiente organigrama organizacional para el restaurante “Deleites de mi Tierra”. El negocio no contaba con esta herramienta administrativa.

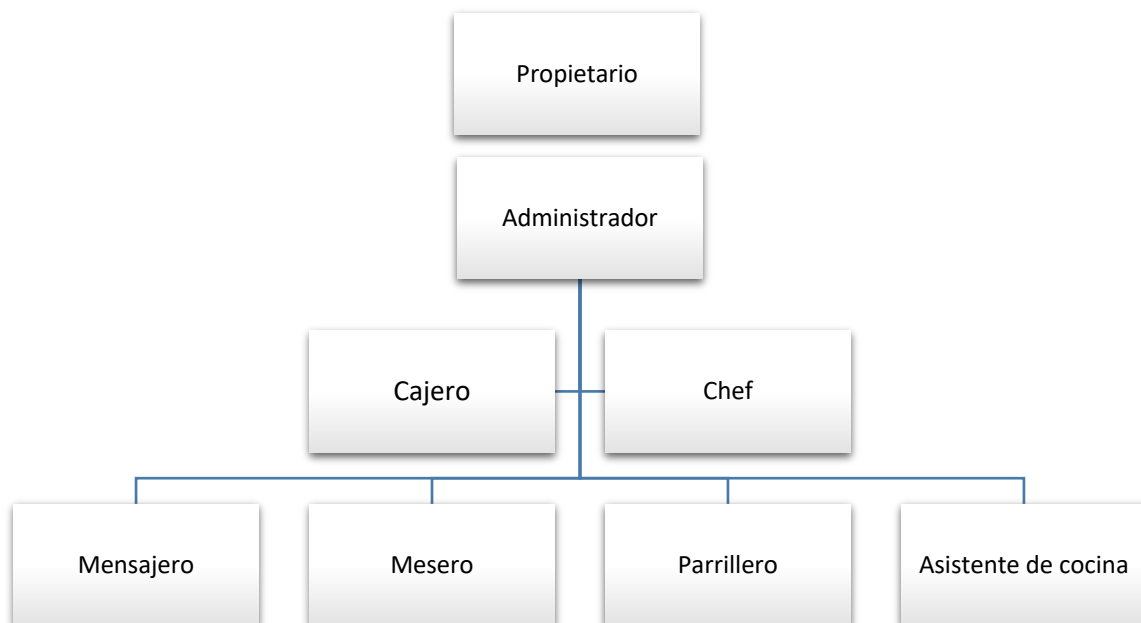


Figura 12: Organigrama del Restaurante
Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.10.2 Funciones del personal

Se establecen las siguientes funciones para el personal del restaurante Deleites de mi Tierra:

Administrador

Sus principales funciones son:

- ✓ Supervisar las actividades del personal a su cargo.
- ✓ Estar atento a los requerimientos de insumos para la preparación de los platillos.
- ✓ Atender los requerimientos del personal.
- ✓ Negociar con los proveedores.
- ✓ Dar a conocer a los propietarios las novedades que presenta el negocio.
- ✓ Realizar el control contable y financiero.

Cajero

Sus principales funciones son:

- ✓ Cobrar los valores por concepto de consumo a los clientes del negocio.
- ✓ Operar la caja registradora y al final de la jornada cuadrar las ventas e inventario
- ✓ Recibir con amabilidad a los comensales en el área de caja, garantizando su satisfacción con el servicio brindado.
- ✓ Entregar al finalizar de la jornada el reporte de ventas y el dinero al administrador

Mesero

Sus principales funciones son:

- ✓ Brindar un excelente servicio a los clientes y darle a conocer los menús que tiene el restaurante
- ✓ Entregar las ordenes de pedido al encargado de la cocina
- ✓ Estar pendiente del cliente y los requerimientos que necesite.
- ✓ Limpiar toda el área del restaurante
- ✓ Surtir los saleros, pimenteros y recipientes de demás condimentos en las mesas.
- ✓ Retirar los platos y vasos sucios, limpiar las mesas una vez que los comensales terminen de comer.

Chef

Sus principales funciones son:

- ✓ Es el encargado de preparar los platos que ofrece el restaurante
- ✓ Encargado de realizar la lista de pedido de productos
- ✓ Responsable de la cocina
- ✓ Dar su opinión al administrador sobre asuntos vinculados con su área.
- ✓ Implementa nuevos platos.

Asistente de cocina

Sus principales funciones son:

- ✓ Se encarga de limpiar, pelar, almacenar y preparar los alimentos necesarios para el platillo solicitado.
- ✓ Acatar las órdenes que le da el chef
- ✓ Mantener un control estricto sobre el perfecto funcionamiento de equipos, instalaciones y utensilios de cocina.

Parrillero

Sus principales funciones son:

- ✓ Tener lista la parrillada para asar las carnes que le solicitan.
- ✓ Estar limpia y ordenada su área de trabajo

4.11 Plan de operaciones

Se han identificado dentro del negocio procesos de gestión y operativos.

Los procesos de gestión serán realizados por el administrador del negocio con el aporte de otros empleados. Estos se efectuarán los días (lunes, miércoles y viernes) que puede establecer comunicación con los proveedores.

Los procesos que se ejecutarán por parte del Administrador son:

- ✓ Realizar los pedidos de insumos a los proveedores.
- ✓ Verificar el estado de los productos que entregan los proveedores y guardarlos en la bodega.
- ✓ Estar atento a realizar el mantenimiento a los equipos y la reparación de los que presentan desperfectos.
- ✓ Estar al día en los pagos a proveedores
- ✓ Realizar el inventario de los productos recibidos
- ✓ Estar actualizando la cuenta de las diferentes redes sociales
- ✓ Capacitar a los empleados.
- ✓ Realizar las declaraciones al SRI
- ✓ Llevar la contabilidad del restaurante
- ✓ Llevar a cabo las contrataciones de los colaboradores.

Los procesos que se efectuarán en el área de cocina por el Chef junto con su Auxiliar serán:

- ✓ Inventario de las cantidades de víveres disponibles para preparar.
- ✓ Limpiar su área de trabajo.
- ✓ Estar pendiente del mantenimiento de los activos que intervienen en el proceso de cocinado de víveres.
- ✓ Entregar al administrador el listado de productos que necesita.

Los procesos que realizarán en el área de comedor de clientes y en el resto de las instalaciones del negocio son:

- ✓ Limpiar las áreas de comedor de clientes, el cubículo de caja, baños y exteriores del local.
- ✓ Controlar el cumplimiento de las normas de aseo y limpieza en el baño de clientes y resto de áreas.

- ✓ Estar atentos y amables con los clientes
- ✓ Los pedidos que realizar los clientes debe ser entregados a tiempo

4.12 Plan de ventas del negocio

En la tabla 23 indica la proyección de ingresos anuales del negocio según la meta de crecimiento establecida como objetivo de marketing (15% anual).

El Propietario del restaurante Deleites de mi Tierra afirma que el promedio de ventas por día es \$563,00. Desde el año base se determina la Proyección de Ingresos a 5 años.

Tabla 23: Ingresos Anuales del Restaurante

Descripción	AÑOS					
	2019 (base)	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 202.680,00	\$ 233.082,00	\$ 268.044,30	\$ 308.250,95	\$ 354.488,59	\$ 407.661,87

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Se consideró como año base el 2019, el propietario estimó que vendió aproximadamente \$202.680,00. A partir de este monto se proyectó un crecimiento porcentual del 15% anual en promedio para el periodo 2020 a 2024.

4.13 Plan financiero

A continuación, se detalla las inversiones que deberá efectuar el propietario en el negocio como parte de la reorganización que apoye su formalización.

4.13.1 Inversión inicial

En la tabla 24 se detallan los montos de dinero a invertir en activos necesarios y de marketing.

Tabla 24: Inversión de Activos

Inversión de Activos			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Monto Anual
Mejoramiento de Infraestructura e Instalaciones del restaurante	1	5.000,00	5.000,00
Cubículo para caja	1	350,00	350,00
Caja registradora	1	300,00	300,00
Tableros para menús del Restaurantes	2	75,00	150,00
Señaléticas	10	10,00	100,00
Sistema de iluminación	1	250,00	250,00
Televisores Smart	2	600,00	1.200,00
Bicicleta	1	175,00	175,00
Sistema Contable	1	5.000,00	5.000,00
Mesas	4	70,00	280,00
Sillas	16	20,00	320,00
Curso de Capacitación al personal	1	200,00	200,00
Total			13.325,00

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

En la tabla 25 indica la inversión del Plan de Marketing que realizara el negocio

Tabla 25: *Inversión Plan de Marketing*

Inversión Plan de Marketing			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Monto Anual
Volantes	10000	0,006	60,00
Tarjetas de presentación	10000	0,0125	125,00
Publicidad en Redes Sociales (Facebook)			840,00
Adquisición de uniformes	16	35,60	569,60
Impresión de logotipos en uniformes del personal	16	5,00	80,00
Total			1.674,60

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

En la tabla 26 indica el Presupuesto de Costo en Publicidad

El costo de publicidad en Facebook por día es: \$5,00

Se recomienda hacer 3 veces a la semana la publicidad

Tabla 26: *Presupuesto de costo de Publicidad*

Presupuesto de costo de Publicidad													Total Anua
Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	l
Publicidad en redes sociales (Facebook/Instagram)	60	100	60	60	60	60	80	60	60	80	80	80	840

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Los incrementos que se observa en el mes 2, 7, 10, 11 y 12 se debe a la celebración de Días Festivos.

En la tabla 27 indica el Gasto Mensual/Anual

Tabla 27: Gasto Mensual/Anual

Gastos mensual / Anual		
Alquiler Mensual	1.600,00	\$ 19.200,00
Servicios Básicos		\$ 10.005,60
Agua Potable	150,00 \$	1.800,00
Luz	550,00 \$	6.600,00
Telefonía fija y Celular	30,00 \$	360,00
Internet	103,80 \$	1.245,60
Insumos/Materia Prima	300,00	\$ 108.000,00
Aseo Limpieza	100,00 \$	\$ 1.200,00
Gel Antibacterial	21,00 \$	252,00
Tasas Municipales		\$ 400,00

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

En la tabla 28 indica los Egresos Operacionales

Tabla 28: Egresos Operacionales

EGRESOS OPERACIONALES		
Costos de Producción	Anual	\$ 139.657,60
Alquiler	19.200,00	
Insumos/Materia Prima	108.000,00	
Servicios Básicos	10.005,60	
Aseo Limpieza	1.452,00	
Mantenimiento	<u>1.000,00</u>	
Gastos Administrativos		\$ 66.655,12
Personal	65.555,12	
Suministros de Oficinas	500,00	
Contador Externo	<u>600,00</u>	
Gastos de ventas		\$ 1.320,00
Publicidad en redes sociales	840,00	
In House Publicidad Externo	<u>480,00</u>	
Gastos Depreciación y Amortización		\$ 634,00
Activos fijos	134,00	
Activos Diferidos (Instalación)	<u>500,00</u>	
Gastos financieros		\$ 5.394,76
Capital de Préstamo	4.872,76	
Interés por pagar préstamo	<u>522,00</u>	
Total		\$ 207.632,72

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

- ✓ Arrendamiento: Se firmó un contrato por 5 años con un valor mensual de \$1.600,00 dado que el valor anual es \$19.200,00.
- ✓ Servicios Básicos: A partir del año 1 se proyectó un incremento del 5%.
- ✓ Mantenimiento: A partir del año 1 se proyectó un incremento del 5%.

En la tabla 29 se indica la Inversión Total a efectuar

Tabla 29: Inversión total a efectuar

Detalle	Cantidad	%
Inversión en Activos no Corrientes	\$ 13.325	89%
Gastos pagados por Anticipado	\$ 1.675	11%
Total	\$ 15.000	100%

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.13.2 Financiamiento

En la tabla 30 se especifica la Estructura de Financiamiento del plan.

Tabla 30: Estructura de Financiamiento

Estructura de Financiamiento	
Nombre de la Entidad Financiera	Banco del Pacifico
Monto a Financiar	\$ 15.000,00
Tasa de Interés	5,00%
Periodo Pago Capital	Mensual
Periodo Pago Interés	Mensual
Dividendo	\$ 449,56
Plazo (Meses)	36
Método	Francés

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

La tabla 31 detalla los pagos a efectuarse durante los próximos tres años.

Tabla 31: *Tabla de Amortización*

Pago	Interés	Capital	Dividendo	Saldo
0				15000,00
1	62,50	387,06	449,56	14612,94
2	60,89	388,68	449,56	14224,26
3	59,27	390,30	449,56	13833,96
4	57,64	391,92	449,56	13442,04
5	56,01	393,55	449,56	13048,49
6	54,37	395,19	449,56	12653,29
7	52,72	396,84	449,56	12256,45
8	51,07	398,49	449,56	11857,96
9	49,41	400,16	449,56	11457,80
10	47,74	401,82	449,56	11055,98
11	46,07	403,50	449,56	10652,48
12	44,39	405,18	449,56	10247,30
13	42,70	406,87	449,56	9840,44
14	41,00	408,56	449,56	9431,88
15	39,30	410,26	449,56	9021,61
16	37,59	411,97	449,56	8609,64
17	35,87	413,69	449,56	8195,95
18	34,15	415,41	449,56	7780,53
19	32,42	417,14	449,56	7363,39
20	30,68	418,88	449,56	6944,51
21	28,94	420,63	449,56	6523,88
22	27,18	422,38	449,56	6101,50
23	25,42	424,14	449,56	5677,36
24	23,66	425,91	449,56	5251,45
25	21,88	427,68	449,56	4823,77
26	20,10	429,46	449,56	4394,30
27	18,31	431,25	449,56	3963,05
28	16,51	433,05	449,56	3530,00
29	14,71	434,86	449,56	3095,14

30	12,90	436,67	449,56	2658,48
31	11,08	438,49	449,56	2219,99
32	9,25	440,31	449,56	1779,68
33	7,42	442,15	449,56	1337,53
34	5,57	443,99	449,56	893,54
35	3,72	445,84	449,56	447,70
36	1,87	447,70	449,56	0,00

Elaborado por: Autor (2020)

En Tabla 32 se presenta la Depreciación de la propuesta

Tabla 32: Depreciación (Activos Fijos)

Depreciación (Activos Fijos)			
Activo Fijo	Importe	Tasa de Depreciación	Depreciación Anual
Equipo de Computo	300,00	33%	\$ 99,00
Equipo de Reparto	175,00	20%	\$ 35,00
Total			\$ 134,00

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

En Tabla 33 se presenta la Amortización de la propuesta

Tabla 33: Amortización (Activos Diferidos)

Amortización (Activos Diferidos)			
Activo Diferido	Importe	Tasa de Depreciación	Depreciación Anual
Gastos de Instalación	5.000,00	10%	\$ 500,00
Software Contable	5.000,00	33%	\$ 1.650,00
Total			\$ 2.150,00

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.13.3 Costo del plan

En la tabla 34 se presenta los sueldos proyectados a cinco años del personal del negocio

Tabla 34: Remuneración de los Colaboradores del restaurante Deleites de mi Tierra

REMUNERACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL RESTAURANTE DELEITES DE MI TIERRA								
Empleado	Sueldo Mensual	Costo Mensual	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costo Año 5	
Administrador	\$ 600,00	\$ 768,51	\$ 9.222,16	\$ 10.605,48	\$ 12.196,31	\$ 14.025,75	\$ 16.129,62	
Cajero	\$ 400,00	\$ 523,45	\$ 6.281,44	\$ 7.223,66	\$ 8.307,20	\$ 9.553,29	\$ 10.986,28	
Chef	\$ 600,00	\$ 768,51	\$ 9.222,16	\$ 10.605,48	\$ 12.196,31	\$ 14.025,75	\$ 16.129,62	
Auxiliar de Cocina 1	\$ 400,00	\$ 523,45	\$ 6.281,44	\$ 7.223,66	\$ 8.307,20	\$ 9.553,29	\$ 10.986,28	
Auxiliar de Cocina 2	\$ 400,00	\$ 523,45	\$ 6.281,44	\$ 7.223,66	\$ 8.307,20	\$ 9.553,29	\$ 10.986,28	
Auxiliar de Cocina 3	\$ 400,00	\$ 523,45	\$ 6.281,44	\$ 7.223,66	\$ 8.307,20	\$ 9.553,29	\$ 10.986,28	
Meseros 1	\$ 200,00	\$ 261,73	\$ 3.140,72	\$ 3.611,83	\$ 4.153,60	\$ 4.776,64	\$ 5.493,14	
Meseros 2	\$ 200,00	\$ 261,73	\$ 3.140,72	\$ 3.611,83	\$ 4.153,60	\$ 4.776,64	\$ 5.493,14	
Meseros 3	\$ 200,00	\$ 261,73	\$ 3.140,72	\$ 3.611,83	\$ 4.153,60	\$ 4.776,64	\$ 5.493,14	
Parrillero	\$ 400,00	\$ 523,45	\$ 6.281,44	\$ 7.223,66	\$ 8.307,20	\$ 9.553,29	\$ 10.986,28	
Mensajero	\$ 400,00	\$ 523,45	\$ 6.281,44	\$ 7.223,66	\$ 8.307,20	\$ 9.553,29	\$ 10.986,28	
Total	\$ 4.200,00	\$ 5.462,93	\$ 65.555,12	\$ 75.388,39	\$ 86.696,65	\$ 99.701,14	\$ 114.656,31	

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.13.4 Estado de Pérdidas y Ganancias

En la tabla 35 se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 35: Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos	\$	233.082,00	\$	268.044,30	\$	308.250,95	\$	354.488,59	\$	407.661,87
Compras de Insumos	\$	108.000,00	\$	124.200,00	\$	142.830,00	\$	164.254,50	\$	188.892,68
Utilidad Bruta	\$	125.082,00	\$	143.844,30	\$	165.420,95	\$	190.234,09	\$	218.769,20
Arrendamiento	\$	19.200,00	\$	19.200,00	\$	19.200,00	\$	19.200,00	\$	19.200,00
Servicios Básicos	\$	10.005,60	\$	10.505,88	\$	11.031,17	\$	11.582,73	\$	12.161,87
Mantenimiento	\$	1.000,00	\$	1.050,00	\$	1.102,50	\$	1.157,63	\$	1.215,51
Pago de Salarios	\$	65.555,12	\$	75.388,39	\$	86.696,65	\$	99.701,14	\$	114.656,31
Tasas e Impuestos Municipales	\$	400,00	\$	400,00	\$	400,00	\$	400,00	\$	400,00
Utilidad Operativa	\$	28.921,28	\$	37.300,03	\$	46.990,62	\$	58.192,59	\$	71.135,51
Depreciación y Amortización	\$	2.284,00	\$	2.284,00	\$	2.284,00	\$	2.284,00	\$	2.284,00
Gastos Financieros	\$	642,07	\$	398,91	\$	143,31	\$	-	\$	-
Utilidad antes de Impuestos	\$	25.995,21	\$	34.617,12	\$	44.563,31	\$	55.908,59	\$	68.851,51
Participación a Trabajadores 15%	\$	3.899,28	\$	5.192,57	\$	6.684,50	\$	8.386,29	\$	10.327,73
Impuesto a la Renta 25%	\$	6.498,80	\$	8.654,28	\$	11.140,83	\$	13.977,15	\$	17.212,88
Utilidad Neta	\$	15.597,13	\$	20.770,27	\$	26.737,99	\$	33.545,15	\$	41.310,91

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.13.5 Proyección de Flujo de Caja

En la tabla 36 se presenta el Flujo de Caja Proyectado

Tabla 36: Flujo de Caja Proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Ingresos Operacionales										
Ingresos por ventas	\$	233.082,00	\$	268.044,30	\$	308.250,95	\$	354.488,59	\$	407.661,87
Egresos Operacionales										
Costos de producción	\$	139.657,60	\$	160.606,24	\$	184.697,18	\$	212.401,75	\$	244.262,02
Gastos administrativos	\$	66.655,12	\$	76.653,39	\$	88.151,40	\$	101.374,11	\$	116.580,22
Gastos de ventas	\$	1.320,00	\$	1.518,00	\$	1.745,70	\$	2.007,56	\$	2.308,69
Gastos Depreciación & Amortización	\$	2.284,00	\$	2.284,00	\$	2.284,00	\$	2.284,00	\$	2.284,00
Flujo Operativo	\$	23.165,28	\$	26.982,67	\$	31.372,67	\$	36.421,17	\$	42.226,95
Ingresos no Operativos										
Inversión fija		-15.000,00								
Egresos No Operativos	\$	16.192,85	\$	19.641,61	\$	23.620,09	\$	22.763,43	\$	27.940,60
Pago de capital de préstamo	\$	4.752,70	\$	4.995,85	\$	5.251,45	\$	-	\$	-
Pago de interés de préstamo	\$	642,07	\$	398,91	\$	143,31	\$	-	\$	-
Tasas Municipales	\$	400,00	\$	400,00	\$	400,00	\$	400,00	\$	400,00
Participación a Trabajadores 15%	\$	3.899,28	\$	5.192,57	\$	6.684,50	\$	8.386,29	\$	10.327,73
Impuesto a la Renta 25%	\$	6.498,80	\$	8.654,28	\$	11.140,83	\$	13.977,15	\$	17.212,88
Flujo no Operativo	\$	16.192,85	\$	19.641,61	\$	23.620,09	\$	22.763,43	\$	27.940,60
Flujo Neto	\$	6.972,43	\$	7.341,06	\$	7.752,59	\$	13.657,74	\$	14.286,35
Flujo Neto Acumulado	\$	6.972,43	\$	14.313,49	\$	22.066,08	\$	35.723,82	\$	50.010,16

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

4.13.6 Evaluación Financiera

En la tabla 37 se presenta la evaluación financiera del plan.

Tabla 37: Evaluación Financiera del Plan

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	-15.000,00	\$ 6.972,43	\$ 7.341,06	\$ 7.752,59	\$ 13.657,74	\$ 14.286,35
Flujo Acumulado		-8.027,57	-686,51	7.066,08	20.723,82	35.010,16
Inversión de Capital	15.000,00					
Valor Actual Neto (VAN)	\$27.425,93					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	49%					
Periodo de Recuperación	2 años					
Índice de Rentabilidad	2,83					
Rendimiento del accionista	34,97%					
WACC	16,24%					

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Datos para calcular el Rendimiento del Accionista:

$$RF = 0,72$$

$$RM = 11,59$$

$$BETA = 0,88$$

$$RP = 2468$$

CONCLUSIONES

En base a la investigación efectuada se concluyó lo siguiente:

- ✓ La metodología de la planeación estratégica permite diseñar planes específicos que vayan en dirección a mejorar la rentabilidad del restaurante Deleites de mi Tierra, escogiendo el modelo más apropiado para el análisis de los entornos, tanto interno como externo, en que el negocio se desenvuelve y definir las perspectivas futuras para lograr los objetivos planteados.
- ✓ La evaluación de la situación actual del restaurante Deleites de mi Tierra se ha realizado en base a la Cadena de Valor, Matriz EFI y EFE, realizado en la propuesta, por lo que se aplicó muchos aspectos relevantes en la estimación de la situación actual del restaurante, sobre lo que se pudo conocer la perspectiva que tienen el restaurante en relación a los clientes.
- ✓ Por medio de la definición de las estrategias adecuadas para el restaurante Deleites de mi Tierra con el objetivo de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que recibe, es muy importante que perciba un buen ambiente de trabajo entre los compañeros, que se perciba un buen ambiente y calidad en los servicios y productos, que repercuta en un buen servicio personalizado para con los clientes.
- ✓ La aplicación del Plan Estratégico además de permitir al restaurante Deleites de mi Tierra tener un crecimiento y desarrollo en el mercado gastronómico en el cantón Guayaquil pretende conocer las nuevas necesidades de los clientes potenciales, fidelizando y atrayendo a nuevos, a través del mejoramiento tanto en su infraestructura como en la variedad de sus platillos con calidad y buen servicio.

RECOMENDACIONES

En base a la investigación efectuada se recomendó lo siguiente:

- ✓ Que el propietario debe dar a conocer a los trabajadores los objetivos, metas y la filosofía corporativa (misión, visión, valores y principios institucionales) que se ha propuesto, dado su importancia que esta direccionada al comportamiento dentro del restaurante con el cual se lograra aumentar la rentabilidad del negocio.
- ✓ Realizar un análisis financiero continuo del restaurante Deleites de mi Tierra para conocer con exactitud la situación financiera actual que ayuden al propietario a determinar las decisiones más apropiadas acorde al futuro de las inversiones, que permitirán mejorar las gestiones tanto administrativa, financiera y operativa.
- ✓ El restaurante Deleites de mi Tierra debe siempre considerar que el trabajo en equipo y el manejo de cada función de sus colaboradores debe estar completamente estructurado mediante las estrategias adecuadas, con el objetivo de optimizar tiempos y recursos que le permitan al mismo tiempo obtener mayor rentabilidad y competitividad en el mercado que compite.
- ✓ En forma general se recomienda implementar el Plan Estratégico que se ha diseñado, en base al análisis actual del restaurante Deleites de mi Tierra para mejorar su rendimiento y crecimiento en el mercado gastronómico de la ciudad de Guayaquil, además explotar todas sus fortalezas culinarias con el fin de captar mayor número de clientes y nuevos nichos de mercado dentro y fuera de la provincia.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Bermeo, J. E. (2015). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Tecnifiltro en la ciudad de Cuenca*. Obtenido de Repositorio Digital: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7695>
- Crespo, R. A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. España: ESIC Editorial.
- Díaz, D. (2009). *La gestión compartida universidad-empresa en la formación del capital humano, su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible*. Obtenido de Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Dirección de Turismo y Promoción Cívica Municipio de Guayaquil*. (01 de JULIO de 2014). (G. e. gastronomía:, Productor) Obtenido de Municipalidad de Guayaquil: <http://www.guayaquilesmidestino.com/sites/default/files/guias/Guayaquil-es-miDestino-para-Saborear-su-Gastronomia.pdf>
- Ekos*. (03 de Julio de 2014). Obtenido de Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4071>
- Gamble I, S., & Peteraf, T. I. (2012). *Administración Estratégica*. México, México: The McGraw-Hill.
- Guiza Sanchez, L. (2015). *Plan de Gestión de Inventario en Plastihogar s.a.* . Obtenido de <http://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/11378/documento%20final%20terminado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hiebaum de Bauer, K. S. (15 de abril de 2014). *El plan estratégico de marketing*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/el-planestrategico-de-marketing/>
- INEC*. (2012). (I. N. Censos., Productor) Obtenido de Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR): http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.* (22 de Agosto de 2018). Obtenido de Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales. : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales-bases-de-datos/>
- Lessard, P. (2004). *NRA. Officials Address rest.* Obtenido de The National Restaurant Association .
- Münch, L. (2013). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito.* México.
- Muñoz Llivisaca, E. M. (Diciembre de 2012). *Plan estratégico de comercialización para las empresas distribuidoras de artículos plásticos y complementos en la provincia del Azuay.* (U. T. Israel, Productor) Obtenido de Universidad Tecnológica Israel : <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/536>
- Núñez Álvarez, L. (2016). *Finanzas I.* (I. M. Públicos., Ed.) México.
- Olsen, M., & Sharma, A. (2000). La revolución restaurantera: Crecimiento, cambio y estrategia en la industria internacional del servicio de alimentos. (5 (30)), 26-27.
- Pesantez Mascote, H. A., & Barragan Gonzalez, T. V. (Septiembre de 2013). *Estudio para la Formulación de un Plan de Mejoramiento Estratégico y Administrativo en la Empresa “Plastinovidades” del Cantón Naranjito.* Obtenido de Universidad estatal de Milagro unidad academica de ciencias administrativas y comerciales: <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/499>
- Peteraf, T. I., & Strickland, G. I. (2003). *Administracion Estrategica* . Mexico: Mc Graw.
- Pilataxi Fernandez, I. (Diciembre de 2015). *repositorio.unibe.edu.ec.* Obtenido de <http://repositorio.unibe.edu.ec/bitstream/handle/123456789/129/PILATAXI%20%20FERNANDEZ%20%20IRENE%20ALEJANDRA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy.* Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage.* Nueva York: Free Press.

- Robbins, S. (2016). *Administración*. (D. P. Juárez, Ed.) México: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Sains de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito* (5° ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Scorecard nstitute Balanced*. (2018). Obtenido de What is Strategic Planning?: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics>
- Sevenello, S. (2008). *Análisis de las necesidades de Capacitación en restaurantes de servicio completo pertenecientes a Canirac de la delegación Puebla*. (T. d. Restaurantes., Productor) Obtenido de UDLAP: Municipalidad de Guayaquil
- SmartDraw*. (2018). Obtenido de Organizational Chart: <https://www.smartdraw.com/organizational-chart/>
- Sparks, B., Bowen , J., & Klag, S. (2003). Restaurants and the tourist market. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (15(1)), 6-13.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica, Teoría y casos*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo editorial Patria.
- Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, H. (2014). *Planeación y control* . México: Grupo Editorial Patria.
- Virginia Consuelo Flores Utrera, G. S. (2017). *Plan Estratégico de ventas para la empresa Ipsomary S.A*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1747>

ANEXOS

Anexos 1: Formato de la encuesta



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA INGENIERA COMERCIAL**



ENCUESTA

Objetivo

Soy egresado de la carrera de Ing. Comercial de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y formo parte de un proyecto de investigación que estudia la opinión del consumidor del restaurante Deleites de mi Tierra.

Si usted no tiene inconveniente, le agradecería que respondiese sinceramente a las siguientes preguntas. Por nuestra parte le garantizamos que las respuestas que Ud. nos proporcione, serán totalmente confidenciales.

1. Edad

- a) 18 – 25 ()
- b) 26 – 35 ()
- c) 35 – 50 ()
- d) 51 ó más ()

2. Ocupación

- a) Estudiante ()
- b) Ama de casa ()
- c) Empleado Dependiente ()
- d) Empleado Independiente ()

3. ¿Qué clase de restaurantes visita usted frecuentemente con su familia en Guayaquil?

- a) Restaurante de comida Típica ()
- b) Restaurante de comida Internacional ()
- c) Restaurante de comida Rápida ()

d) Otros Restaurantes ()

4. ¿Con qué frecuencia visita usted el restaurante Deleites de mi Tierra durante la semana?:

a) Una vez por semana ()

b) De dos a tres veces por semana ()

c) Más tres veces por semana ()

d) Rara vez ()

5. ¿Cuál de estos aspectos cree usted que es el más importante al momento de ir a comer al restaurante Deleites de mi Tierra?

a) Precio ()

b) Servicio ()

c) Menú ()

d) Imagen ()

e) Instalaciones ()

6. Señale la razón por la cual usted acude al restaurante Deleites de mi Tierra:

a) No me gusta cocinar ()

b) Por trabajo ()

c) Recibo invitación para acudir ()

d) Paseo Familiar ()

e) Me gusta ir ()

7. ¿Qué otro servicio le gustaría que el restaurante Deleites de mi Tierra ofrezca?

a) Buffet para servir ()

b) Comida Gourmet ()

c) Comida Criolla ()

d) Entrega a domicilio durante la apertura ()

8. ¿Qué medio de comunicación utiliza más?

a) Redes sociales ()

b) Radio ()

c) Televisión ()

d) Prensa escrita ()

9. ¿Qué tipo de comida le gustaría que el restaurante Deleites de mi Tierra ofrezca?

a) Típica de la costa ()

b) Típica de la sierra ()

c) Vegetariana ()

d) Parrillada ()

e) Mariscos ()

10. ¿Cómo califica el servicio que ofrece el restaurante Deleites de mi Tierra?

a) Excelente ()

b) Muy Bueno ()

c) Bueno ()

d) Regular ()

e) Pésimo ()

11. ¿De estos aspectos cuál debe considerar el propietario para cambios en el restaurante Deleites de mi Tierra?

a) Higiene del local ()

b) Variedad de platos ()

c) Atención al cliente ()

d) Presentación del local ()

e) Falta de rapidez en el servicio ()

f) Excesivas filas para pagar ()

g) Precio no son convenientes ()

h) Falta de promociones ()

i) No aceptar diferentes medios de pago: dinero electrónico, tarjeta de débito, etc.
()

Anexos 2: Cuestionario de preguntas para la entrevista

Entrevista al dueño del Restaurante Deleites de mi Tierra

Cargo: Propietario

Entrevistado: Jordán Luis Olmos Intriago

Entrevistador: Ronaldo Alexander Intriago Vélez

Fecha: 12/03/2020

Lugar: Guayaquil - Videoconferencia

Conocer la situación actual del restaurante mediante la entrevista para identificar los factores que afectan la gestión administrativa del restaurante Deleites de mi Tierra.

Preguntas:

1. ¿Cuál es la situación actual del restaurante deleites de mi tierra?

Actualmente debido a la pandemia mundial nos encontramos sin actividad, pero anterior a la pandemia invertimos en mejoras en la infraestructura del salón al igual que los platos a la carta para así poder brindar un mejor servicio a nuestros clientes: esperando que esta pandemia pase lo más pronto para así poder apertura y poner en marcha el negocio con los colaboradores del restaurante.

2. ¿Considera que la gestión administrativa, financiera y operativa que ha venido realizando en el restaurante deleites de mi tierra es eficiente?

Hasta la fecha, la parte financiera y operativa es eficiente, pero en la parte administrativa se necesita mayor control en el inventario al igual que se necesitaría a un personal capacitado en dicha área.

3. ¿El restaurante ha fijado políticas, objetivos a un plazo determinado?

Sí

4. ¿Los objetivos y metas del restaurante son difundidos a todo el personal?

Sí

5. ¿El restaurante deleites de mi tierra ha implementado estrategias para incrementar las ventas?

Sí, en redes sociales (para llegar a más personas por medio del internet) realizando promociones (captar la atención del cliente y motivarlo a comprar) y en mejorar la calidad del producto (para que el alimento ingrese primero por los ojos).

Mejor vestimenta de los trabajadores y atención (para dar mejor presentación al restaurante y mejorando la atención al cliente para hacerlo sentir bien) y por último mejor higiene en todo el establecimiento.

6. ¿Existe una adecuada comunicación y control de las actividades operativas?

Sí

7. ¿El restaurante cuenta con liquidez para cubrir deudas a corto plazo?

No

8. ¿El restaurante cuenta con equipos de seguridad adecuados para la ejecución de las actividades?

Si, contamos con todas las medidas de seguridad establecidas por el municipio.

9. ¿El personal que labora en el restaurante está capacitado según las funciones y actividades asignadas?

Si, contamos con los mejores.

10. ¿Cree usted que al implementar un plan estratégico en su cadena de valor el restaurante deleites de mi tierra mejorará en su gestión administrativa, financiera y operativa?

Si

Anexos 3: Ficha de observación

<p>Lugar: Restaurante Deleites de mi Tierra – Guayaquil</p> <p>Fecha: 12/01/2020</p> <p>Investigador: Ronaldo Alexander Intriago Vélez</p>		
Gestión Administrativa	Gestión Operativa	Gestión Financiera
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El restaurante Deleites de mi Tierra no tiene detallado la misión, la visión y objetivos que es lo principal en la administración de una empresa. ✓ No tienen una estructura organizacional. ✓ No tiene elaborado un plan de acción. 	<p>En la parte operativa se observó una serie de falencias que tienen que ser corregidas inmediatamente, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los insumos están en un sitio no adecuado. ✓ No disponen de una bodega, por ende, la materia prima no está debidamente ordenada. ✓ No cuentan con un sistema para el control de inventario. ✓ No tiene detallado las normas de seguridad y vías de evacuación para los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El restaurante no cuenta con profesionales calificados en el área financiera. ✓ No lleva un control de la rentabilidad.

Fuente: Restaurante Deleites de mi Tierra (2020)

Elaborado por: Intriago, R. (2020)

Anexos 4: Logo del restaurante



Anexos 5: Uniformes



Anexos 6: Costos de insumos del restaurante Deleites de mi Tierra

COSTOS DE CARNES POR LIBRA	
CHUZO CUENCANO	\$ 2,00
CARNE DURA (PARA ESTOFADO)	\$ 2,00
CARNE DURA (FILETEADA)	\$ 2,50
CARNE FILETEADA SUAVE	\$ 3,00
CARNE FILETEADA SUPER SUAVE (PULPA PRIETA)	\$ 3,40
CARNE MOLIDA	\$ 1,50
CARNE MOLIDA (POCA GRASA)	\$ 1,75
CERDO (PULPA)	\$ 2,50
CERDO FILETEADO (SESINA)	\$ 3,00
CERDO CON HUESO (FRITADA)	\$ 2,00
CHIVO	\$ 3,00
CHUCUSUELA	\$ 1,50
CHULETA DE LOMO (ALMUERZO O JUNIOR)	\$ 2,50
CHULETA MEDALLON DE BRAZO (ESPECIAL O BBQ)	\$ 2,50
CHUZO CERVECERO MEJOR CALIDAD	\$ 1,20
CHUZO CERVECERO ECONÓMICO	\$ 1,00
CHUZO CERVECERO AHUMADO	\$ 1,00
CORAZON	\$ 1,70
COSTILLA DE RES	\$ 1,70
GRASA DE CERDO CON MAS CARNE (PARA BOLÓN)	\$ 1,40
GRASA DE CERDO CON POCA CARNE (PARA BOLÓN)	\$ 1,00
HIGADO	\$ 2,90
HUESO BLANCO	\$ 0,30
HUESO CARNUDO DE LOMO	\$ 0,80
LONGANIZA	\$ 1,90
MONDONGO	\$ 2,80
PATA DE CERDO	\$ 1,00
PATA DE RES	\$ 1,20

PESO DE LAS PORCIONES DE PROTEÍNAS DE LOS PLATOS CARTA

PRODUCTOS	PESOS		CANTIDAD DE PORCIONES POR LIBRA	COSTO POR LIBRA	COSTO POR PLATO
	PESO EN LIBRAS	PESO EN GRAMOS			
APANADOS:					
Carne	380	172,73	2,63	\$ 3,40	\$ 1,29
Pollo	380	172,73	2,63	\$ 1,71	\$ 0,65
Cerdo (Sesina)	380	172,73	2,63	\$ 3,00	\$ 1,14
Pescado	380	172,73	2,63	\$ 2,13	\$ 0,81
Camarones S.C	350,00	159.09 (DE 12 a 13 unidades)	2,86	\$ 2,25	\$ 0,79
Camarones C.C	400,00	181.81 (DE 12 a 13 unidades)	2,50	\$ 2,00	\$ 0,80
ASADOS ESPECIALES o BBQ:					
Carne	480	218,18	2,08	\$ 3,40	\$ 1,63
Pollo	500	227,27	2,00	\$ 1,71	\$ 0,86
Chuleta	500	227,27	2,00	\$ 2,50	\$ 1,25
chuzo	333	151 (2 unidades)	3,00	\$ 2,00	\$ 0,67
Costilla	1000	453	1,00	\$ 3,00	\$ 3,00
CHURRASCOS:					
Carne	380	172,73	2,63	\$ 3,40	\$ 1,29
Pollo	380	172,73	2,63	\$ 1,71	\$ 0,65
A LA PLANCHA (DIETA):					
Carne	440	200,00	2,27	\$ 3,40	\$ 1,50
Pollo	440	200,00	2,27	\$ 1,71	\$ 0,75
Cerdo (Sesina)	440	200,00	2,27	\$ 3,00	\$ 1,32
Pescado	440	200,00	2,27	\$ 2,13	\$ 0,94
Camarones S.C	405	184.09 (15 a 16 unidades)	2,47	\$ 2,25	\$ 0,86
Camarones C.C	480	218.18 (15 a 16 unidades)	2,08	\$ 2,00	\$ 0,90
ASADOS JUNIOR:					
Carne	220	100,00	4,55	\$ 3,40	\$ 0,75
Pollo	220	100,00	4,55	\$ 1,71	\$ 0,38
Chuleta	250	113,64	4,00	\$ 2,50	\$ 0,63
OTROS:					
Camarones al Ajillo S.C	530	240.91 (20 a 21 unidades)	1,89	\$ 2,25	\$ 1,15
Camarones al Ajillo C.C	650	295.45 (20 a 21 unidades)	1,54	\$ 2,00	\$ 1,24
Arroz con camarón S.C	530	240.91 (20 a 21 unidades)	1,89	\$ 2,25	\$ 1,15
Arroz con camarón C.C	650	295.45 (20 a 21 unidades)	1,54	\$ 2,00	\$ 1,24
Hamburguesa Mezclada	403,39	183,36	2,48	\$ 1,75	\$ 0,58
Hamburguesa solo carne	333,33	151,51	3,00	\$ 1,75	\$ 0,58
Alitas	780	354,54 (8 alitas)	1,28	\$ 1,71	\$ 1,33
Ceviche de camarón S.C	405	184.09 (15 a 16 unidades)	2,47	\$ 2,25	\$ 0,86
Ceviche de camarón C.C	480	218.18(15 a 16 unidades)	2,08	\$ 2,00	\$ 0,90
Bistec de desayuno	220	100	4,55	\$ 3,40	\$ 0,75

COSTOS DE ABASTOS			COSTOS DE LÁCTEOS		
NOMBRES	CANTIDAD	COSTO	NOMBRES	CANTIDAD	COSTO
ARROZ MUÑECO	100LB	\$ 41,00	LECHE	1L	\$ 0,60
APANADURA	1LB	\$ 0,45	QUESO DE MESA	ENTERO	\$ 1,80
AJÍ ORIENTAL	1 BALDE	\$ 8,00	QUESO CRIOLLO MANABA	1LB	\$ 1,90
ACEITE (VIDON) TRI	25L	\$ 24,00	QUESO CRIOLLO SERRANO	1LB	\$ 2,00
ACHIOTE	1L	2.75 / 2.5	CREMA DE LECHE	1/2 L	\$ 1,80
ACHIOTE (CAJA)	12L	\$ 28,80	CHUZO CERVECERO (CARO)	1LB	\$ 1,20
AZUCAR	5K	\$ 3,70	CHUZO CERVECERO (ECO)	1LB	\$ 1,00
AZUCAR	50K	\$ 37,00	CHUZO CUENCANO	1LB	2.1 / 2.00
ATÚN REAL	LATA GRANDE	\$ 6,50	CHUZO AHUMADO	1LB	\$ 1,00
COMINO MOLIDO	1LB	\$ 1,50	JAMÓN PALERMO	440G	\$ 1,50
CREMA DE CHAMPIÑÓN (CAJA)	13 UNIDADES	\$ 13,20	LONGANIZA	1LB	2.00 / 1.9
CREMA DE CHAMPIÑÓN	1 UNIDAD	\$ 1,20	MANÍ	1LB	\$ 1,20
ESPONJA SCOT PRICE	1 UNIDAD	0.7 / 0.60	QUESILLO	1LB	\$ 1,75
FIDEO CODITO	1LB	\$ 0,60	HUEVOS	CUBETA	\$ 2,80
FIDEO MACARRÓN	1LB	\$ 0,60	PAN SANDUCHERO	24 REBANADAS	1.65 / 1.6
FIDEO TORNILLO	1LB	\$ 0,60	PAN HAMBURGUESA	8 UNIDADES	1.6 / 1.5
FIDEO SPAGUETTI	1LB	\$ 0,60	QUESO CHEDAR 22 UNIDADES	450G	\$ 3,00
FIDEO ENTREFINO	1LB	\$ 0,60	TOCINO 8 UNIDADES	200G	\$ 2,25
FRIJOL CANARIO	100LB	\$ 125,00			
FRIJOL CANARIO	1LB	\$ 1,25			
FRIJOL PANAMITO	100LB	\$ 70,00			
FRIJOL PANAMITO	1LB	\$ 0,70			
GARBANZO	1LB	\$ 1,20			
HARINA	1LB	0.45 / 0.40	COSTOS DE FRUTAS		
HARINA	1 BOLO (20LB)	\$ 6,00			
JABON DEJA AZUL	1 UNIDAD	\$ 0,80			
LENTEJA	25LB	\$ 15,00	NOMBRES	CANTIDAD	COSTO
MAGGI POTE	POTE	9.5 / 9.00	NARANJA	SACO 200 ó 300	\$ 12,00
MAÍZ DULCE (DIMCOFRUT)	830G	\$ 2,50	TOMATILLO	CAJA	\$ 7,00
MANTEQUILLA REGIA	BALDE	\$ 6,50	AGUACATE	CAJA	\$ 17,00
MAYONESA	BALDE	\$ 7,25	GUAYABA	CAJA	\$ 13,00
MOSTAZA	BALDE	6.75 / 6.50			
MOTE	1LB	\$ 0,90			
MAIZ SABROSA	1KG	\$ 2,30			
OREGANO	1LB	\$ 2,20			
OREGANO MOLIDO	1LB	\$ 2,00			
PASAS	1LB	\$ 1,40			
PASTA DE TOMATE	BALDE	\$ 8,50			
PASTA DE TOMATE (EL SABOR)	GALON 4KG	\$ 13,99			
PASTA DE TOMATE	1LB	\$ 1,30			
QUAKER	1LB	\$ 0,50			
SAL	2K	0.85 / 0.8			
SALSA CHINA	GALON	9.25 / 9.00			
SALSA DE TOMATE LOS ANDES	GALON	\$ 6,50			
SALSA BBQ EL SABOR	4KG	\$ 13,99			
SALSA CESAR	300G	\$ 2,80			
VINAGRE	GALON	\$ 1,50			
VINO LA PARRA	1.5L	\$ 5,50			
VINAGRETA CREAMY RANCH	300G	\$ 3,15			

COSTOS DE LEGUMBRES		
NOMBRES	CANTIDAD	COSTO
AJO PELADO	1LB	\$ 1,25
ALBACA	1 ATADO	\$ 0,75
ALVERJITA	1LB	\$ 1,25
APIO		\$ 0,75
BROCOLI	UNIDAD	\$ 0,75
CEBOLLA COLORADA	1LB	\$ 0,35
CEBOLLA COLORADA	1 SACO	\$ 30,00
CHOCLO DESGRANADO	1LB	\$ 1,00
CHOCLO MAZORCA TIERNO		\$ 0,40
COL		\$ 1,00
COLIFLOR		\$ 0,75
CEBOLLA PERLA	1LB	\$ 0,50
FRIJOL TIERNO	1LB	\$ 1,25
HABAS	1LB	\$ 1,00
HIERBA BUENA	ATADO	\$ 0,75
HIERBITA	ATADO	\$ 1,00
JENGIBRE	1LB	\$ 1,25
LECHUGA		\$ 0,50
LIMÓN	SACO	\$ 30,00
MADURO		\$ 12,00
NABO		\$ 1,00
NARANJILLA	10 UNIDA	\$ 1,00
PEPINO	3 UNIDAD	\$ 1,00
PEREJIL	ATADO	\$ 0,50
PIMIENTO	1LB	\$ 0,50
PAPA BLANCA	1LB	\$ 0,15
PAPA BLANCA	1 SACO	\$ 15,00
PAPA CHOLA	1LB	\$ 0,20
PAPA CHOLA	1 SACO	\$ 18,00
PAPA CHAUCHA	1LB	\$ 0,40
TOMATE	1LB	\$ 0,40
TOMATE	1 CARTÓN	\$ 18,00
VERDE	1 CAJA	\$ 12,00
VERDURA		\$ 1,50
VETERABA	1LB	\$ 0,25
VAINITA	ATADO	\$ 1,00
YUCA	1LB	\$ 0,15
ZANAHORIA	1LB	\$ 0,25
ZAMBO		\$ 1,50
ZAPALLO		\$ 2,00

Anexos 7: Menú del restaurante Deleites de mi Tierra

Asados (junior)

FILETE DE POLLO



INCLUYE:
Arroz blanco o moro,
menestra de frijol,
ensalada, papas fritas o
patacones.

\$3,25

PRECIO CON IVA \$ 3,64

CARNE DE RES



INCLUYE:
Arroz blanco o moro,
menestra de frijol,
ensalada, papas fritas o
patacones.

\$3,25

PRECIO CON IVA \$ 3,64

CHULETA



INCLUYE:
Arroz blanco o moro,
menestra de frijol,
ensalada, papas fritas o
patacones.

\$3,50

PRECIO CON IVA \$ 3,92

Deleites de mi Tierra
PLATOS A LA CARTA

Asados Especiales

CHUZO CUENCANO



\$4,00

PRECIO CON IVA
\$ 4,48

INCLUYE:
Arroz blanco o Moro con queso,
menestra de frijol, ensalada, patacones,
papas fritas o papa con crema de queso.

FILETE DE POLLO



\$6,00

PRECIO CON IVA
\$ 6,72

INCLUYE:
Arroz blanco o Moro con queso,
menestra de frijol, ensalada, patacones,
papas fritas o papa con crema de queso.

CARNE DE RES



\$6,00

PRECIO CON IVA
\$ 6,72

INCLUYE:
Arroz blanco o Moro con queso,
menestra de frijol, ensalada, patacones,
papas fritas o papa con crema de queso.

CHULETA



\$7,00

PRECIO CON IVA
\$ 7,48

INCLUYE:
Arroz blanco o Moro con queso,
menestra de frijol, ensalada, patacones,
papas fritas o papa con crema de queso.

COSTILLA ASADA



\$10,00

PRECIO CON IVA
\$ 11,20

INCLUYE:
Arroz blanco o Moro con queso,
menestra de frijol, ensalada, patacones,
papas fritas o papa con crema de queso.

Delicias de mi Tierra
PLATOS A LA CARTA

Alitas

ALITAS BBQ



\$5,00

INCLUYE:
8 alitas, papas fritas,
patacones, o papas con crema de
queso y salsa ranch de aderezo.

PRECIO CON IVA
\$ 5,60

ALITAS HONNEY MUSTARD



\$5,00

INCLUYE:
8 alitas, papas fritas,
patacones, o papas con crema de
queso y salsa ranch de aderezo.

PRECIO CON IVA
\$ 5,60

ALITAS BROSTIZADAS



\$5,00

INCLUYE:
8 alitas, papas fritas,
patacones, o papas con crema
de queso y salsa ranch
de aderezo.

PRECIO CON IVA
\$ 5,60

Delicias de mi Tierra
PLATOS A LA CARTA

Ensaladas

ENSALADA
CESAR



\$5,00

PRECIO CON IVA
\$ 5,60

ENSALADA
CRIOLLA



\$2,00

PRECIO CON IVA
\$ 224

ENSALADA
DE AGUACATE



\$3,00

PRECIO CON IVA
\$ 3,36

ENSALADA
PICO DE GALLO



\$2,00

PRECIO CON IVA
\$ 224

ENSALADA
RUSA



\$2,50

PRECIO CON IVA
\$ 2,80

VEGETALES
AL VAPOR



\$2,00

PRECIO CON IVA
\$ 224

Delicias de mi Tierra
PLATOS A LA CARTA

Piqueos

POLLO ASADO



\$3,00

INCLUYE:
papas fritas, patacones,
o papas con queso crema.

PRECIO CON IVA
\$ 3,36

CARNE ASADA



\$3,00

INCLUYE:
papas fritas, patacones,
o papas con queso crema.

PRECIO CON IVA
\$ 3,36

HAMBURGUESA DELEITE



\$5,00

INCLUYE:
Tocino, huevo frito, queso
cheddar, lechuga fresca
y tomate.

PRECIO CON IVA
\$ 5,60

CAMARONES APANADOS



\$4,50

INCLUYE:
Papas fritas, patacones o
papa con crema de queso
y salsa ranch.

PRECIO CON IVA
\$ 5,04

OPCIÓN DE PATACONES CON QUESO



\$2,00

INCLUYE:
8 patacones con queso
rayado o en cuadros.

PRECIO CON IVA
\$ 2,24

HAMBURGUESA DELEITE (COMBO)



\$7,00

INCLUYE:
Coca cola 500ml
+ papas fritas.

PRECIO CON IVA
\$ 7,84

Delicias de mi Tierra
PLATOS A LA CARTA

Churrasco Montado

CHURRASCO DE POLLO



\$5,00

PRECIO CON IVA
\$ 5,60

CHURRASCO DE CARNE



\$5,00

PRECIO CON IVA
\$ 5,60

Deleites de la Casa

ARROZ CON CAMARÓN



\$9,00

PRECIO CON IVA
\$ 10,08

CEVICHE DE CAMARÓN



\$6,00

PRECIO CON IVA
\$ 6,72

CAMARONES AL AJILLO



\$10,00

PRECIO CON IVA \$ 11,20

Deleites de mi Tierra
PLATOS A LA CARTA

Platos de Dieta

(A LA PLANCHA)

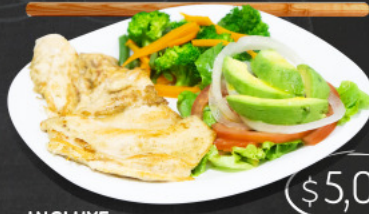
CARNE DE RES



INCLUYE:
Ensalada de aguacate
y vegetales al vapor

\$5,00
PRECIO CON IVA
\$ 5,60

FILETE DE POLLO



INCLUYE:
Ensalada de aguacate
y vegetales al vapor

\$5,00
PRECIO CON IVA
\$ 5,60

FILETE DE PESCADO



INCLUYE:
Ensalada de aguacate
y vegetales al vapor

\$6,00
PRECIO CON IVA
\$ 6,72

CAMARONES



INCLUYE:
Ensalada de aguacate
y vegetales al vapor

\$6,00
PRECIO CON IVA
\$ 6,72

FILETE DE CERDO (CECINA)



INCLUYE:
Ensalada de aguacate
y vegetales al vapor

\$6,00
PRECIO CON IVA
\$ 6,72

Delicias de mi Tierra
PLATOS A LA CARTA

Especiales BBQ

COSTILLA BBQ



\$10,00

PRECIO CON IVA
\$ 11,20

INCLUYE:

Arroz blanco o Moro con queso, menestra de frijol, ensalada, patacones, papas fritas o papas con crema de queso.

FILETE DE POLLO



\$6,00

PRECIO CON IVA
\$ 6,72

INCLUYE:

Arroz blanco o Moro con queso, menestra de frijol, ensalada, patacones, papas fritas o papas con crema de queso.

CHULETA



\$7,00

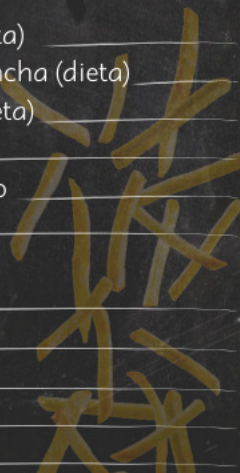

PRECIO CON IVA
\$ 7,84

INCLUYE:

Arroz blanco o Moro con queso, menestra de frijol, ensalada, patacones, papas fritas o papas con crema de queso.

Delites de mi Tierra
PLATOS A LA CARTA

Porciones



Porción de Moro con queso	\$ 1,50
Porción de arroz blanco	\$ 1,00
Porción de menestra	\$ 1,50
Porción de papacones	\$ 1,50
Porción de papa con crema de queso	\$ 1,50
Porción de papas fritas	\$ 1,50
Porción de queso (rayado o en rodajas)	\$ 0,75
Porción de carne o pollo (junior)	\$ 2,00
Porción de chuleta (junior)	\$ 2,25
Porción de carne asada o pollo asado (especial)	\$ 3,50
Porción de pollo BBQ	\$ 3,50
Porción de chuleta asada (especial) o chuleta BBQ	\$ 4,50
Porción de costilla BBQ o costilla asada (especial)	\$ 8,00
Porción de chuzo cuencano asado (especial)	\$ 2,50
Porción de pollo o carne a la plancha (dieta)	\$ 3,25
Porción de pescado o camarones a la plancha (dieta)	\$ 3,50
Porción de filete de cerdo a la plancha (dieta)	\$ 3,50
Porción de carne o pollo apanado	\$ 3,25
Porción de camarones o pescado apanado	\$ 3,75
Porción de filete de cerdo apanado	\$ 3,75
Porción de Alitas Honey Mustard	\$ 4,25
Porción de Alitas Brostizadas	\$ 4,25
Porción de Alitas BBQ	\$ 4,25
Salsa Ranch (aderezo)	\$ 0,75
Porción de aguacate entero	\$ 2,00

Delicias de mi Tierra
PLATOS A LA CARTA



Bebidas

VASO CON JUGO de fruta de temporada	\$ 1,50
Jarra de jugo 1 L	\$ 4,00
Jarra de jugo 2 L	\$ 7,00
Agua Dasani 600 ml	\$ 0,75
Agua Dasani 1 L	\$ 1,50
Coca Cola 500 ml	\$ 1,50
Cola mediana de vidrio	\$ 0,75
Cola Manzana 400 ml	\$ 1,00
Pepsi 400 ml	\$ 1,00
Cola 7up 400 ml	\$ 1,00
Cola Tropical 400 ml	\$ 1,00
Coca Cola 1.35 L	\$ 2,50
Cola manzana 1.25 L	\$ 2,00
Cola Tropical 1.25 L	\$ 2,00
Cola 7 Up 1.25 L	\$ 2,25
Pepsi 1.25 L	\$ 2,25
Pepsi en lata	\$ 1,50
Red Bull	\$ 3,50
Gatorade 473 ml	\$ 1,50
Gatorade 1 l	\$ 2,50
Agua mineral con gas (guitig)	\$ 1,50
Jugo del valle 550 ml	\$ 1,00
Fuze Tea 500 ml	\$ 1,25
Jugo Sunny 300 ml	\$ 1,25
Jugo Pulp 285 ml	\$ 1,00
PILSENER 330 ML	\$ 2,50
PILSENER light 330 ml	\$ 2,50
Club premium 330 ml	\$ 2,50
Corona 355 ml	\$ 3,75
Café	\$ 1,00
Té	\$ 1,00

El precio de las porciones y bebidas incluyen IVA

Deleites de mi Tierra

CAFÉ - RESTAURANT




SERVICIO A DOMICILIO

  0961386141

 @deleitesdemitierra

 046041804

 Deleites de mi Tierra

BUSCANOS
EN:

Uber
Eats









