



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***“PLAN ESTRATEGICO 2016- 2018 PARA RESTAURANTE EL CASTILLO
DEL CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.”***

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR POR EL
GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

NOMBRE DEL MAESTRANTE

ING. JUAN PABLO CASTILLO APOLO

NOMBRE DEL TUTOR

ING. NANCY ARMIJOS D. MBA

ZAMORA, FEBRERO 2016

CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutora del estudiante: ING. JUAN PABLO CASTILLO APOLO, que cursa estudios en el programa de CUARTO nivel: Maestría en Administración de Empresas, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES.

CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: **“PLAN ESTRATEGICO 2016-2018 PARA RESTAURANTE EL CASTILLO DEL CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CH.”**, presentado por la estudiante: ING. JUAN PABLO CASTILLO APOLO, como requisito previo para optar por el **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas** y considero que dicho trabajo se encuentra listo para presentarse a la Defensa Final.

Mg. Nancy María Armijos Delgado.

Loja, Febrero 26 de 2016.

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, fruto de mi esfuerzo, a mis padres por su amor y apoyo incondicional en mis estudios, y a mis hermanas con afecto.

Ing. Juan Pablo Castillo Apolo.

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme cumplir un objetivo más en mi vida.

A mi tutora de tesis, la Mg. Nancy María Armijos que aceptó ayudarme y ser mi guía en este proceso de graduación, muchas gracias por todo su tiempo y apoyo incondicional.

Ing. Juan Pablo Castillo Apolo.

Resumen

El presente trabajo, establece un plan estratégico para el Restaurante El Castillo durante los años 2016 al 2018. Se inicia con los textos introductorios que ayudan al lector a entender el motivo de la investigación, un marco teórico referencial, la metodología a seguir y se establece la muestra necesaria a investigar para buscar información. A continuación de esto se presenta la recopilación de información que determina la situación del restaurante al momento de la investigación. Para esta parte se recurre a técnicas como la encuesta a clientes, la entrevista a empleados, contadora y gerente general, así como también por medio de la observación evaluar las instalaciones y el trabajo del restaurante en horas.

En el capítulo 1 se hace una reseña histórica del restaurante, se establece su estructura, se presenta el estado de pérdidas y ganancias de los últimos y se expone la base legal que lo rige.

En el capítulo 2 se establece el análisis del macroambiente y el microambiente que rodea al giro del negocio del Restaurante El Castillo.

En el capítulo 3 se presenta el análisis del entorno general y del entorno competitivo del restaurante donde para cada uno se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en caso de existir que suman a las ideas para dar forma al diagnóstico foda como el verdadero nacimiento de las estrategias.

En el capítulo 4, se expone el direccionamiento estratégico donde se establece la misión, visión, valores y principios, políticas, objetivos y estrategias en primera instancia. Al final del capítulo se presenta un mapa estratégico del

restaurante, plan de acción y una matriz de proyectos claves a ejecutar para lograr los objetivos propuestos.

En el capítulo 5, se plantea un presupuesto referencial de inversión para ejecutar este plan estratégico durante los dos primeros años.

En la última parte, se establece las conclusiones producto de este plan estratégico y se plantean recomendaciones a la administración del restaurante para que fortalezcan el resultado que se puede obtener con la ejecución de lo planteado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
ANTECEDENTES.....	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
<i>Objetivo General.</i>	4
<i>Objetivos Específicos.</i>	4
METODOLOGÍA.....	4
<i>Diseño de la investigación.</i>	5
<i>Métodos de investigación.</i>	5
<i>Técnicas de investigación.</i>	8
MARCO REFERENCIAL	10
<i>Plan estratégico.</i>	11
<i>¿Qué es planificación estratégica?</i>	11
<i>Importancia de la planeación estratégica.</i>	11
<i>Características de la planeación estratégica.</i>	12
<i>Definición de plan estratégico.</i>	12
<i>¿Para qué sirve el plan estratégico?</i>	12
<i>Fases de elaboración del plan estratégico.</i>	13
<i>Análisis del entorno.</i>	13
<i>Análisis del entorno general.</i>	14
<i>Análisis del entorno competitivo.</i>	14
<i>Diagnóstico estratégico.</i>	15

<i>Misión</i>	17
<i>Visión</i>	18
<i>Políticas empresariales</i>	18
<i>Valores</i>	18
<i>Objetivos estratégicos</i>	18
<i>Estrategias</i>	18
<i>Mapa estratégico</i>	19
<i>Plan de acción</i>	19
LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	19
<i>Encuestas realizadas a los clientes del Restaurante El Castillo</i>	19
<i>Análisis de encuestas a clientes</i>	37
<i>Entrevistas realizadas al personal administrativo y operativo</i>	41
<i>Análisis de entrevistas a los empleados</i>	49
<i>Entrevista a la Gerente General</i>	50
<i>Análisis de entrevista</i>	52
<i>Entrevista a contadora</i>	52
<i>Análisis de entrevista a contadora</i>	53
CAPÍTULO I	55
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE CONSTITUCIÓN.....	55
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	57
1.2.1 <i>Organigrama estructural</i>	58
1.2.2 <i>Organigrama Posicional</i>	59
1.2.3 <i>Organigrama Funcional</i>	60
1.3 MANUAL DE FUNCIONES.....	60

1.4	SITUACIÓN FINANCIERA	68
1.5	BASE LEGAL	70
1.5.1	<i>Estatuto de la Empresa.</i>	70
1.5.2	<i>Ley de Régimen Tributario Interno.</i>	71
1.5.3	<i>Código de Trabajo.</i>	71
1.5.4	<i>Ley de Compañías.</i>	72
1.5.5	<i>Ley de turismo.</i>	72
	CAPÍTULO II	73
2.1	MACRO LOCALIZACIÓN.	73
2.2	MICROLOCALIZACIÓN	75
2.3	DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LOS SERVICIOS	77
2.3.1	<i>Restaurante El Castillo</i>	77
2.3.2	<i>Servicios turísticos complementarios.</i>	79
	CAPÍTULO III.....	81
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	81
3.1.1	<i>Factores económicos demográficos.</i>	81
3.1.2	<i>Factores políticos – legales</i>	89
3.1.3	<i>Factores Socio – Culturales</i>	90
3.1.4	<i>Factores Tecnológicos</i>	96
3.1.5	<i>Factores ambientales</i>	96
3.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	98
3.2.1	<i>La entrada de nuevos competidores.</i>	98
3.2.2	<i>Rivalidad entre competidores</i>	99
3.2.3	<i>Competencia de productos sustitutos.</i>	100

3.2.4	<i>Poder de negociación de los compradores y proveedores.</i>	101
3.3	DIAGNÓSTICO FODA.....	103
3.3.1	<i>Matriz foda.....</i>	103
3.3.2	<i>Matriz de síntesis estratégica.....</i>	106
3.3.3	<i>Matriz de impacto.</i>	110
3.3.4	<i>Matriz foda cruzada.....</i>	113
3.3.5	<i>Matriz de impactos cruzados.</i>	116
3.3.6	<i>Matriz de aprovechabilidad.....</i>	116
3.3.7	<i>Matriz de Vulnerabilidad.....</i>	119
3.3.8	<i>Análisis de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad</i>	122
3.3.9	<i>Matriz de preobjetivos estratégicos</i>	124
3.3.10	<i>Matriz de priorización de objetivos para Restaurante El Castillo</i>	125
3.3.11	<i>Matriz de objetivos del Restaurante El Castillo.....</i>	128
3.3.12	<i>Balance Scorecard.....</i>	128
	CAPÍTULO IV	131
4.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	131
4.1.1	<i>Elementos claves de la misión del Restaurante El Castillo.</i>	131
4.1.2	<i>Elementos claves de la visión de la empresa.</i>	132
4.1.3	<i>Objetivos.</i>	133
4.1.4	<i>Políticas.</i>	134
4.1.5	<i>Principios y valores.....</i>	135
4.1.6	<i>Valores.</i>	135
4.1.7	<i>Perfil estratégico del Restaurante El Castillo</i>	136

4.1.8	<i>Mapa de estrategias.</i>	137
4.1.9	<i>Estrategias</i>	139
4.1.10	<i>Estrategia corporativa.</i>	139
4.1.11	<i>Matriz estratégica.</i>	140
4.1.12	<i>Plan de acción para Restaurante El Castillo</i>	142
4.1.13	<i>Mapa estratégico del Restaurante El Castillo</i>	144
4.1.14	<i>Proyectos estratégicos del Restaurante El Castillo</i>	145
4.1.15	<i>Perfil del proyecto I.</i>	147
	CAPÍTULO V	156
5.1	PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS	156
5.1.1	<i>Introducción.</i>	156
5.1.2	<i>Importancia y Justificación.</i>	156
5.1.3	<i>Alcances.</i>	156
5.1.4	<i>Ejecución.</i>	157
5.1.5	<i>Presupuesto de inversión.</i>	157
	CONCLUSIONES	158
	RECOMENDACIONES	160
	BIBLIOGRAFÍA	162
	ANEXOS 1	171
	ANEXOS 2	174
	ANEXO 3	178
	ANEXO 4	181

Índice de Tablas

Tabla 1. Género.....	19
Tabla 2. Edad.....	20
Tabla 3. Ocupación.....	21
Tabla N° 4. Ingresos.....	21
Tabla 5. Razón de visita.....	22
Tabla 6. Forma de llegar.....	23
Tabla 7. Frecuencia de uso.....	24
Tabla 8. Menú favorito.....	24
Tabla 9. Sugerencia de menú.....	25
Tabla 10. Costo del servicio.....	26
Tabla 11. Gasto promedio por persona.....	26
Tabla 12. Forma de pago.....	27
Tabla 13. Sabor.....	28
Tabla 14. Temperatura.....	28
Tabla 15. Presentación de platos.....	29
Tabla 16. Variedad de menú.....	30
Tabla 17. Disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas.....	30
Tabla 18. Amabilidad y cortesía.....	31
Tabla 19. Calidad de bebida.....	32
Tabla 20. Limpieza restaurante.....	32
Tabla 21. Conocimiento de la oferta.....	33
Tabla 22. Preferencia de oferta.....	34
Tabla 23. Forma de conocer el Restaurante El Castillo.....	34
Tabla 24. ¿Por qué dejar de utilizar?.....	35

Tabla 25. Recomendación de mejora.	36
Tabla 26. Lista de fortalezas, oportunidades y debilidades.....	40
Tabla 27. Nivel de educación.	41
Tabla 28. Cargo y función.	42
Tabla 29. Infraestructura adecuada.	42
Tabla 30. Recursos necesarios.....	43
Tabla 31. Tiempo de trabajo.	44
Tabla 32. Filosofía corporativa.	45
Tabla 33. Inducción.	45
Tabla 34. Falta de empleados.	46
Tabla 35. Desempeño del restaurante.	47
Tabla 36. Conformidad con salario.	48
Tabla 37. Comunicación con administración.	48
Tabla 38. Lista de fortalezas y debilidades de entrevista a empleados.	50
Tabla 39. Lista de fortalezas y debilidades producto de entrevista a Gerente General.	52
Tabla 40. Lista de fortalezas y debilidades producto de entrevista a contadora.	54
Tabla 41. Manual de funciones Junta General de Socios.....	61
Tabla 42. Manual de funciones del Presidente.....	62
Tabla 43. Manual de funciones del Gerente General.	63
Tabla 44. Manual de funciones de Asesor Contador	64
Tabla 45. Manual de funciones de Mesero.	65
Tabla 46. Manual de funciones del Chef.....	66
Tabla 47. Manual de funciones de Auxiliar de Cocina.	67

Tabla 48. Manual de funciones Ayudante de limpieza.	68
Tabla 49. Estado de pérdidas y ganancias del año 2012.	69
Tabla 50. Estado de pérdidas y ganancias del año 2013.	69
Tabla 51. Estado de pérdidas y ganancias del año 2014.	70
Tabla 52. Lista de fortalezas, debilidades y amenazas producto del análisis de cinco fuerzas de Porter.	103
Tabla 53. Fortalezas del Restaurante El Castillo correspondiente a la matriz FODA.	104
Tabla 54. Oportunidades del Restaurante El Castillo correspondiente a la matriz FODA.	104
Tabla 55. Debilidades del Restaurante El Castillo correspondiente a la matriz FODA.	105
Tabla 56. Amenazas del Restaurante El Castillo correspondiente a la matriz FODA.	105
Tabla 57. Amenazas del Restaurante El Castillo correspondiente a la matriz FODA.	106
Tabla 58. Matriz de síntesis estratégica de fortalezas.	106
Tabla 59. Matriz de síntesis estratégica de oportunidades.	108
Tabla 60. Matriz de síntesis estratégica de debilidades.	108
Tabla 61. Matriz de síntesis estratégica de amenazas.	110
Tabla 62. Ponderación del impacto.	111
Tabla 63. Matriz de impacto de fortalezas.	111
Tabla 64. Matriz de impacto de oportunidades.	112
Tabla 65. Matriz de impacto de debilidades.	112
Tabla 66. Matriz de impacto de amenazas.	113

Tabla 67. Matriz FODA cruzada para Restaurante El Castillo.	114
Tabla 68. Matriz de impacto cruzado del Restaurante El Castillo.	116
Tabla 69. Matriz de áreas de respuesta estratégica FA.	117
Tabla 70. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica FO.	118
Tabla 71. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica DA.	120
Tabla 72. Matriz de áreas defensivas de iniciación estratégica DO.	121
Tabla 73. Matriz de preobjetivos del Restaurante El Castillo.	124
Tabla 74. Matriz de priorización de objetivos para Restaurante El Castillo.	126
Tabla 75. Matriz de objetivos del Restaurante El Castillo.	128
Tabla 76. Balance Scorecard del Restaurante El Castillo.	129
Tabla 77. Perfil estratégico para el Restaurante El Castillo.	137
Tabla 78. Matriz de estrategia corporativa.	139
Tabla 79. Matriz estratégica.	141
Tabla 80. Plan de acción para el Restaurante El Castillo.	142
Tabla 81. Proyectos estratégicos del Restaurante El Castillo.	145
Tabla 82. Perfil del Proyecto I, proyecto estratégico N°1.	147
Tabla 83. Perfil del proyecto I, proyecto estratégico N°2.	148
Tabla 84. Perfil del proyecto I, proyecto estratégico N°3.	149
Tabla 85. Perfil del proyecto I, proyecto estratégico N°4.	150
Tabla 86. Perfil del proyecto II, proyecto estratégico N° 1.	151
Tabla 87. Perfil del proyecto II, proyecto estratégico N°2.	152
Tabla 88. Perfil del proyecto III, proyecto estratégico N°1.	153
Tabla 89. Perfil del proyecto IV, proyecto estratégico N°1.	154

Tabla 90. Presupuesto referencial de inversión del Restaurante El Castillo.

..... 157

Índice de figuras

Figura 1. Fases de la elaboración de un plan estratégico. Fuente: elaboración propia basada en (Altair, 2005)	13
Figura 2. Factores del macroambiente de un restaurante. Fuente: elaboración propia basada en (Hill & Jones, 1996)	14
Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: la figura fue tomada de (5fuerzasdePorter, s.f.)	15
Figura 4. Matriz FODA. Fuente: tomada de (Espinosa, 2013)	16
Figura 5. Género. Fuente: elaboración propia basado en encuesta.	20
Figura 6. Edad. Fuente: elaboración propia basado en la encuesta	20
Figura 7. Ocupación. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	21
Figura 8. Ingreso. Fuente: elaboración propia basado en encuesta.	22
Figura 9. Razón de visita. Fuente: elaboración propia basado en encuesta.	23
Figura 10. Forma de llegar. Fuente: elaboración propia basado en encuesta.	23
Figura 11. Frecuencia de uso. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	24
Figura 12. Menú favorito. Fuente: elaboración propia basado en encuesta.	25
Figura 13. Sugerencia de menú. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	25
Figura 14. Costo del servicio. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	26

Figura 15. Gasto promedio por persona. Fuente: elaboración propia basado en encuesta.	27
Figura 16. Forma de pago. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	27
Figura 17. Sabor. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	28
Figura 18. Temperatura. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	29
Figura 19. Presentación de platos. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	29
Figura 20. Variedad de menú. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	30
Figura 21. Disponibilidad de salsas, utensilios, servicios. Fuente: elaboración basada en encuesta.	31
Figura 22. Amabilidad y cortesía. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	31
Figura 23. Calidad de bebida. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	32
Figura 24. Limpieza del restaurante. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	33
Figura 25. Conoce oferta del restaurante. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	33
Figura 26. Preferencia de oferta. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	34
Figura 27. Forma de conocer el restaurante. Fuente: elaboración propia basada en encuesta.	35
Figura 28. ¿Por qué dejaría de utilizar los servicios?.....	35

Figura 29. Recomendación de mejora. Fuente: elaboración propia basada en mejora.....	37
Figura 30. Nivel de educación. Fuente: elaboración propia basada en entrevista a empleados.	41
Figura 31. Cargo. Fuente: elaboración propia basada en entrevista a empleados.....	42
Figura 32. Infraestructura adecuada. Fuente: elaboración propia basada en entrevista a empleados.	43
Figura 33. Recursos necesarios. Fuente: elaboración propia basada en entrevistas a empleados.....	43
Figura 34. Tiempo de trabajo. Fuente: elaboración propia basada en entrevista a empleados.	44
Figura 35. Filosofía corporativa. Fuente: elaboración propia basada en entrevista a empleados.	45
Figura 36. Inducción. Fuente: elaboración propia basada en entrevistas a empleados.....	46
Figura 37. Cantidad de empleados suficientes. Fuente: elaboración propia basada en entrevistas a empleados.	46
Figura 38. Desempeño del restaurante. Fuente: elaboración propia basada en entrevista a empleados.....	47
Figura 39. Conformidad con el salario. Fuente: elaboración propia basada en entrevista a empleados.....	48
Figura 40. Comunicación con administración. Fuente: elaboración propia basada en entrevista a empleados.....	49

Figura 41. Organigrama estructural de restaurante El Castillo. Fuente: elaboración propia.....	58
Figura 42. Organigrama posicional. Fuente: elaboración propia.	59
Figura 43. Organigrama funcional. Fuente: elaboración propia.	60
Figura 44. Ubicación de Ecuador en el continente americano. Fuente: tomado de Google Earth.....	73
Figura 45. Ubicación de la provincia de Zamora Chinchipe en el mapa del Ecuador. Fuente: tomado de Google Earth.	74
Figura 46. Ubicación de la parroquia Cumbaratza. Fuente: tomado de Google Earth.	75
Figura 47. Ubicación del Restaurante El Castillo. Fuente: elaboración propia basado en Google Earth.	76
Figura 48. Vista de piscina y restaurante mirador. Fuente: elaboración propia.....	77
Figura 49. Salón principal del restaurante. Fuente: elaboración propia.	77
Figura 50. Menú del Restaurante El Castillo. Fuente: elaboración propia basado en la carta del restaurante.....	78
Figura 51. Piscina de niños. Fuente: elaboración propia.....	79
Figura 52. Piscina de adultos. Fuente: elaboración propia.....	79
Figura 53. Hidromasaje. Fuente: elaboración propia.	80
Figura 54. Saura. Fuente: elaboración propia.	80
Figura 55. Turco. Fuente: elaboración propia.	80
Figura 56. Variación inter-anual del PIB por actividad económica comparado entre el primer trimestre de los años 2014 y 2015. Fuente: tomado de Banco Central del Ecuador.....	81

Figura 57. Inflación acumulada mensual. Fuente: elaboración propia basado en información del Banco Central del Ecuador.	83
Figura 58. Tasa de interés activa. Fuente: elaboración propia basada en información del Banco Central del Ecuador.	84
Figura 59. Evolución de la canasta básica e ingreso familiar. Fuente: elaboración propia basado en información del INEC 2015.	85
Figura 60. Cobertura del presupuesto familiar. Fuente: INEC 2015.....	86
Figura 61. Tasa de desempleo. Fuente: Banco Central del Ecuador.....	87
Figura 62. Variación inter-anual de turistas al Parque Nacional Podocarpus. Fuente: elaboración propia basada en información del Ministerio del Ambiente del Ecuador.....	88
Figura 63. Pobreza y pobreza extrema a nivel nacional. Fuente: INEC 2015.....	91
Figura 64. Coeficiente de Gini a nivel nacional. Fuente: INEC 2015.	92
Figura 65. Remesas de trabajadores recibidas. Fuente: Banco Central del Ecuador.	94
Figura 66. Mapa de estrategias. Fuente: elaboración propia.....	138
Figura 67. Mapa estratégico del Restaurante El Castillo.	144

Planteamiento de la Investigación

Antecedentes

El valle de Cumbaratza, es el primer gran valle del río Zamora en su viaje hacia la Amazonía, se encuentra a 14.5 km de la cabecera provincial Zamora siguiendo el eje vial E45 o Troncal Amazónica y a tan solo 4 minutos del Aeropuerto de Cumbaratza. Es un valle de exuberante vegetación, ubicado a 970 m.s.n.m., temperatura media anual de 21.8°C y precipitación media anual de 1950.1 mm. Por su ubicación estratégica y buen clima, es considerado como el valle turístico de Zamora Chinchipe y su GAD Parroquial posee el eslogan de “Cumbaratza, el valle del descanso y la tranquilidad”, para destacar sus virtudes turísticas como amplia planicie, selva primaria, abundante biodiversidad, cascadas y quebradas de aguas cristalinas, infraestructura vial estatal en buenas condiciones, ciudad segura y maravillosos paisajes como escenario de unas vacaciones perfectas (GAD Parroquial de Cumbaratza, 2015).

En la parroquia se encuentra el restaurante “El Castillo” poseedor de una infraestructura turística, que se yergue en el mirador del valle de Cumbaratza. El lugar es considerado como uno de los mejores miradores de la Amazonía ecuatoriana, ubicado a un minuto de la cabecera parroquial de Cumbaratza. El mirador es un excelente lugar para avistamiento de aves, del imponente río Zamora, bosques circundantes, hermosos paisajes y es un sitio predilecto por turistas para grabar un buen recuerdo fotográfico de sus vacaciones. Este negocio turístico se inició en el año 2011, como una empresa familiar, que pone a disposición de turistas nacionales y extranjeros un restaurante mirador, piscinas, sauna, turco, hidromasaje, canchas deportivas y amplios espacios de esparcimiento para brindar servicios turísticos de calidad que superen las

expectativas en lo referente a alimentación, spa, diversión y contacto con la naturaleza.

El restaurante durante sus cuatro primeros años de funcionamiento, se ha destacado en el sector por tener una propuesta gastronómica diferente a la competencia del lugar, aprovechando la creatividad culinaria pero manteniendo las materias primas lugareñas como la tilapia y la rana, además de brindar una carta de carnes y mariscos muy populares en la zona. Su infraestructura ha ido creciendo de manera periódica, para ofrecer mejor calidad y calidez de servicio a sus clientes. Se encuentran al momento en la primera etapa del proyecto total planteado en su Plan de Negocios con miras a convertirse en la mejor hostería de la región sur del Ecuador (Castillo, 2014)

Descripción del Problema

El turismo en la actualidad es la tercera fuente de ingresos no petroleros del Ecuador y el gobierno apunta a convertir el país en un destino turístico de clase mundial. El Ministerio de Turismo del Ecuador informa en su web que la revista *América Economía* destaca en sus páginas el aumento de ingreso de turistas al Ecuador y que entre el año 2013 al 2014 creció un 14.4% debido al fortalecimiento de la infraestructura hotelera y turística como prioridad nacional (Ministerio de Turismo, 2015)

Zamora como destino turístico, posee el 0.53% de la demanda turística nacional (Ecuador Potencia Turística, 2015) pero no guarda relación con la tendencia turística del país. A esto se suma la falta de información estadística sobre ingresos de turistas a la provincia, el único reporte que permite tener una idea es el registro de ingresos al Parque Nacional Podocarpus que manifiesta un ligero aumento de visitas a esta área protegida. Durante el año 2012, 2013, 2014 y

el primer trimestre del 2015, el sector turístico de la provincia revela su preocupación por la difícil situación que están atravesando las inversiones turística de Zamora Chinchipe debido en gran medida a factores externos.

Los propietarios del restaurante, se encuentran inquietos por la conducta inestable de la demanda turística de Zamora durante los últimos años, que se traduce en pérdidas económicas hasta inicios del año 2015. De ahí, el interés por afirmar la organización para conseguir mejores resultados, planificando su estrategia como negocio. Esto significa realizar una indagación de la situación interna de la organización y tomar en cuenta las condiciones externas que pueden afectar el giro del negocio. Es necesaria la aplicación de una encuesta a los clientes del restaurante para conocer su criterio sobre la oferta de alimentación, el servicio, la funcionalidad de la infraestructura y el razonamiento desde el punto de vista del usuario para mejorar el servicio del establecimiento. Además es indispensable conocer si la forma de publicidad que ha sido aplicada hasta la fecha da resultado, llega a los potenciales clientes y despierta la expectativa para que los usuarios ocupen en forma periódica sus servicios. Por tal motivo, el presente trabajo pretende ayudar a identificar los problemas y oportunidades que el restaurante tiene y trazar un mapa de la organización que nos señale los pasos para alcanzar las metas planteadas en los próximos tres años.

Justificación

El presente plan estratégico para el restaurante, pretende establecer las acciones que deben ser tomadas por la administración durante los siguientes tres años para fortalecer la organización, potencializar sus fortalezas, hacer frente a los factores internos y externos que afectan el giro del negocio y diseñar un plan operativo que permita alcanzar los objetivos planteados.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General.

Elaborar un Plan Estratégico para un restaurante de la parroquia Cumbaratza, que permita mejorar la gestión empresarial y puedan elevar la rentabilidad del negocio.

Objetivos Específicos.

Sintetizar la información necesaria para fundamentar el análisis.

Efectuar el análisis situacional en el que se desenvuelve la empresa, identificando las fuerzas que influyen en su desarrollo (macro ambiente y micro ambiente).

Diseñar la filosofía corporativa que dilucide la razón de ser del negocio.

Realizar un plan estratégico que permita alcanzar los objetivos planteados a través de las propuestas de estrategias de mejoramiento.

Metodología

Metodología etimológicamente significa procedimiento o técnicas para conocer. Es decir, es la ciencia que estudia los métodos utilizados para interpretar o conocer la realidad de las cosas, hechos u objetos (Martínez, 2012) El método es el camino para obtener conocimiento veraz de un tema.

Por tal motivo, la metodología de la investigación se caracteriza por el estudio sistematizado de los métodos usados para conquistar los objetivos de un proceso investigativo.

Diseño de la investigación.

La palabra diseño se refiere a que hacer o como trabajar para lograr la información necesaria en un proceso de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El presente trabajo es un proceso de investigación científica que a través del marco teórico plantea hipótesis a ser corroboradas por medio de un razonamiento inductivo - deductivo que incluye recolectar datos importantes, tabular y analizar información que permita elaborar un diagnóstico del estado del restaurante. Finalmente se formulará el plan estratégico 2016 – 2018 para el Restaurante El Castillo con base en el diagnóstico del establecimiento; por medio del diseño estratégico se establece como debería estar y mediante la implementación se proyecta como conseguir lo estipulado.

Métodos de investigación.

Método Científico

El método científico es una forma estructura de reglas y principios sistémicamente dispuestos para buscar el verdadero conocimiento de las cosas (Gilbes , s.f.). Se aplica a lo largo de este trabajo en la clarificación y agrupación de los hechos relativos al problema por medio de la observación y recopilación de datos, en el análisis y ordenamiento de información, en la extracción de conclusiones logradas por medio de procesos lógicos de razonamiento referentes al objeto de estudio y en la construcción del marco conceptual sobre los contenidos del proyecto. Utilizando una combinación del método inductivo – deductivo se unifica la teoría y práctica.

Método deductivo.

En la presente tesis se utilizará el método deductivo para comenzar el análisis desde lo general a lo particular (Vargas, 2011). Se define el tema y se plantea el problema tomando en cuenta la experiencia e importancia del argumento, el nivel de conocimientos existe, el grado científico, humano y contemporáneo. Se define un marco teórico que de significado a la investigación. Se ejecuta una recolección de datos tecnológicos, económicos y políticos que inciden en la empresa. Además de recauda información utilizando técnicas como la entrevista, encuesta y observación. La presentación de datos se realizará utilizando tablas y gráficos. Con el resultado del análisis de datos, establecemos el diagnóstico del Restaurante El Castillo y se aplican los procesos específicos de la planificación estratégica fijados para este proyecto (Martínez, 2012).

Método inductivo.

El método inductivo inicia con la observación de lo particular o específico para llegar hacia una conclusión general (Vargas, 2011). Durante la observación de las labores rutinarias del restaurante se utiliza este método para comprender por ejemplo como la mala actitud de los trabajadores, o la falta de un manual de procesos o el desconocimiento de la filosofía corporativa influye en el crecimiento de la empresa.

Método sintético.

Se caracteriza por exponer de forma breve la realidad, extraída de un plano o documento mucho mayor para su análisis y comprensión (Salkind, 1999). En el planteamiento de marco conceptual este método es muy importante porque permite después de leer los documentos escoger las palabras claves para ubicarlas

de tal forma que al lector le proporcionen una idea clara del tema en pocas líneas de texto.

Método histórico.

Según Valle (2009), por medio de este método se analiza la memoria histórica para entender que se hizo en el pasado, como evolucionó y como llegó a ser lo que en la actualidad representa el objeto de estudio. Por tal motivo para el restaurante se investiga la reseña histórica de constitución, la evolución de la empresa en diferentes aspectos tomando en cuenta características generales y específicas que ayuden encontrar explicaciones causales de la situación actual de la empresa.

Método analítico.

El método analítico procede de forma ordenada a descomponer un suceso o fenómeno en sus partes constitutivas para observar su naturaleza, peculiaridades, relaciones, etc (Lopera, Ramírez, Zuluaga, & Ortiz, 2010). El fenómeno o suceso para el caso de estudio es el Restaurante El Castillo y sus elementos constitutivos son infraestructura, trabajadores, dirigencia, clientes, etc. El análisis de estos elementos permitirá elaborar un diagnóstico real de la situación del restaurante en la actualidad.

Método estadístico.

El método estadístico es una sucesión esquematizada de pasos dispuestos para el manejo de datos cuantitativos y cualitativos de una investigación con el propósito de comprobar la realidad de consecuencias verificables (Reynaga, s.f.). En la presente tesis este método ayuda a tabular las encuestas hechas a los clientes del restaurante para tener un diagnóstico real de cómo los clientes perciben la actividad realizada durante los primeros cuatro años de funcionamiento.

Técnicas de investigación

Investigación documental.

Se realiza a través de fuentes escritas, visuales y fonéticas de información que pueden ser libros, revistas, periódicos, medios electrónicos, y fuentes primarias que se buscan en bibliotecas, archivos públicos y privados, e internet (Martínez, 2012). Para este trabajo, la investigación documental es de gran ayuda en la recopilación de información base del análisis situacional, del marco conceptual y del diseño de la investigación. La investigación documental es la técnica que nos permite despejar dudas relacionadas al tema objeto de estudio, consultando las aseveraciones de otras personas que forman parte del conocimiento libre y accesible publicado en internet, medios escritos y audiovisuales.

Investigación de campo.

Es una técnica que permite interpretar las realidades investigadas desde el punto de vista de los protagonistas (Martínez, 2011), en el sitio de los acontecimientos, con la intención de entenderlos y examinar su origen. Por medio de esta técnica se ha logrado hacer observaciones del funcionamiento en el restaurante, hacer entrevistas al representante legal, a los trabajadores y aplicar encuestas a los clientes para tener información fidedigna y medible que nos permite afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para el objeto en estudio.

Entrevista.

La entrevista es una técnica aplicada en la investigación que consiste en un proceso comunicacional normalmente entre dos personas para recolectar datos cualitativos en forma directa (Callejo, 2002). En el presente trabajo, la entrevista

es aplicada para recolectar información del Representante Legal y de los trabajadores del restaurante, que permita tener un diagnóstico profundo de la situación actual de la empresa desde el punto de vista administrativo y operativo.

Encuesta.

La encuesta es una técnica de investigación que se realiza a una porción representativa del colectivo denominada muestra, que consiste en interrogaciones estandarizadas para obtener mediciones cuantitativas de características objetivas y subjetivas correspondientes a una población (Ferrando, 1996). Esta técnica se aplica a los clientes del restaurante previa determinación de la muestra, para conseguir información cuantificable referente a la percepción de los usuarios del local en lo referente a instalaciones, servicio, alimentación, etc. Luego esta información es tabulada y tratada estadísticamente.

La población.

Son todos los elementos o unidades de análisis que pertenecen al espacio donde se desarrolla el objeto de estudio (González & Salazar, 2008). La población dentro de este estudio son todos los turistas locales, nacionales y extranjeros que ingresan al cantón Zamora. Al no tener una estadística fidedigna sobre el ingreso de turistas el universo poblacional se desconoce para esta investigación.

La muestra.

La muestra es un subconjunto de la población de inferencia. Aquino (2012) dice que hay autores que consideran dos tipos de muestra, la una cualitativa y la otra cuantitativa. Para la muestra cualitativa en la recolección de datos no es necesaria que sea representativa mientras que para la muestra cuantitativa debe ser necesariamente un subconjunto de la población representativa del universo a investigar. En vista que la población es desconocida

por la falta de estadísticas de ingreso de turistas, se utilizará muestreo probabilístico aleatorio (Malhotra, 2008) para que cada elemento tenga una probabilidad de selección equitativa y conocida.

El cálculo de muestra a utilizarse para este caso es el de muestra aleatoria simple recomendado por Bolaños (2012) para tamaño de muestra finito y conocida, que garantiza a cada elemento del universo en cuestión ser incluidos en condiciones igualitarias. La ecuación aplicada para muestra aleatoria simple es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra.

Z= nivel de confianza (1,96 para 95%; 2,58 para 99%) = 1,96

p= probabilidad de éxito (cuando se desconoce se utiliza el 50%) =0,5

q = 1 – p = 0,5

e= error que se prevé cometer es del 5% = 0,05

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2}$$

n = 384 encuestas

Marco referencial

El marco teórico de la presente tesis se basa en los estudios de varios autores sobre planificación estratégica, con el objetivo de definir y orientar el

procedimiento a seguir para elaborar el plan estratégico en cuestión. De acuerdo a lo expuesto, a continuación se enuncia de forma resumida los ítems más importantes que dan la pauta a esta investigación:

Plan estratégico.

El plan estratégico comúnmente se puede entender como establecer hoy lo que se debe hacer en el futuro (Sainz, 2012) basándose en decisiones que la alta dirección toma por medio de una reflexión estratégica, para lograr competitividad de la empresa y cubrir las expectativas de los stakeholders.

¿Qué es planificación estratégica?

La literatura de conformidad con Torres y Arango (2013) enuncian a la planificación estratégica como “un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas”. La planeación estratégica a través de procedimientos coherentes permite establecer el camino a seguir para que organizaciones, empresas y en este caso particular restaurantes puedan mantenerse competitivos en su sector de influencia (Cantera, 1989).

Importancia de la planeación estratégica.

La administración estratégica es importante porque permite a los directivos de las organizaciones organizar, dirigir y controlar la administración y operaciones para que se encasillen en la misión de su nacimiento y se encaminen a la cristalización de su visión con estrategias producto de un análisis minucioso del entorno que rodea a la organización (Huamaní, 2003).

Características de la planeación estratégica.

Entre las características presentes en la planeación estratégica tenemos: se proyecta para un periodo de tiempo, entiende a la empresa como una totalidad, es definida por la alta organización y corresponde al plan rector (Raspa, 2011).

Definición de plan estratégico.

El plan estratégico es un documento de consenso donde los directivos de la organización plasman la estrategia para un periodo de tiempo comprendido de tres hasta cinco años, con el fin de establecer metas, describir cómo conseguirlas y establecer plazos de cumplimiento (Narvaez, 2015).

En el periodo de vida de las organizaciones para no trabajar a la deriva y esperar que las cosas lleguen por un golpe de suerte, es necesario planificar la evolución de la organización con la implementación de planes estratégicos cuando se termina lo planificado durante un lapso y cuando después de un diagnóstico se determina la existencia de nuevos retos (Mora, 2010).

¿Para qué sirve el plan estratégico?

El plan estratégico sirve para marcar las pautas de la evolución de la organización al establecer formalmente tres puntos principales (Narvaez, 2015):

Objetivos: enuncian las cifras a ser alcanzadas en un período de tiempo. El verbo asociado a un objetivo es lograr.

Políticas: lineamientos de conducta que deben ser parte de la actitud de la organización en los diferentes procesos administrativos y operativos. El verbo asociado de un objetivo es establecer.

Acciones: hechos dependientes de la organización que facilitan llegar a objetivos, fomentan respeto a políticas planteadas e impulsan estrategia. El verbo asociado a las acciones es realizar.

Fases de elaboración del plan estratégico.

Autores como Altair (2005) que tienen publicaciones sobre cómo elaborar un plan estratégico, describen 3 fases que estructuran este proceso de planificación:



Figura 1. Fases de la elaboración de un plan estratégico. Fuente: elaboración propia basada en (Altair, 2005)

El análisis estratégico es el primer proceso de un plan estratégico en el que se examina información referente al entorno interno y externo de la organización. Para entender los propósitos y objetivos organizativos se revisa la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

La formulación estratégica se refiere a dos procesos llamados diagnóstico estratégico y elección de estrategias. El diagnóstico se lo realiza aplicando la matriz FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización. La elección de estrategias consiste en definir el negocio y plantear estrategias corporativas, competitivas y funcionales.

La implantación de estrategias determina el diseño de la organización y los controles adecuados a implementarse para vigilar la ejecución de lo planificado.

Análisis del entorno.

El análisis del entorno es el componente de la administración estratégica en el que se identifica oportunidades y amenazas para la organización. Según Altair (2005) consta de dos partes: el análisis general (macroambiente) y el análisis competitivo (microambiente)

Análisis del entorno general.

El macroambiente consiste en examinar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales, ambientales y tecnológicos que influyen en la evolución de la organización (Hill & Jones, 1996).



Figura 2. Factores del macroambiente de un restaurante. Fuente: elaboración propia basada en (Hill & Jones, 1996)

Análisis del entorno competitivo.

Es un análisis mucho más cercano a la organización donde se analiza a competidores y otros entes que pueden significar peligro para la empresa. Uno de los esquemas más utilizados para este análisis es las denominadas fuerzas de Porter que trata sobre estudio de fuerzas controlables como: empresas, proveedores, distribuidores, clientes y cultura organizacional (Figuroa & Fernández, 1997).

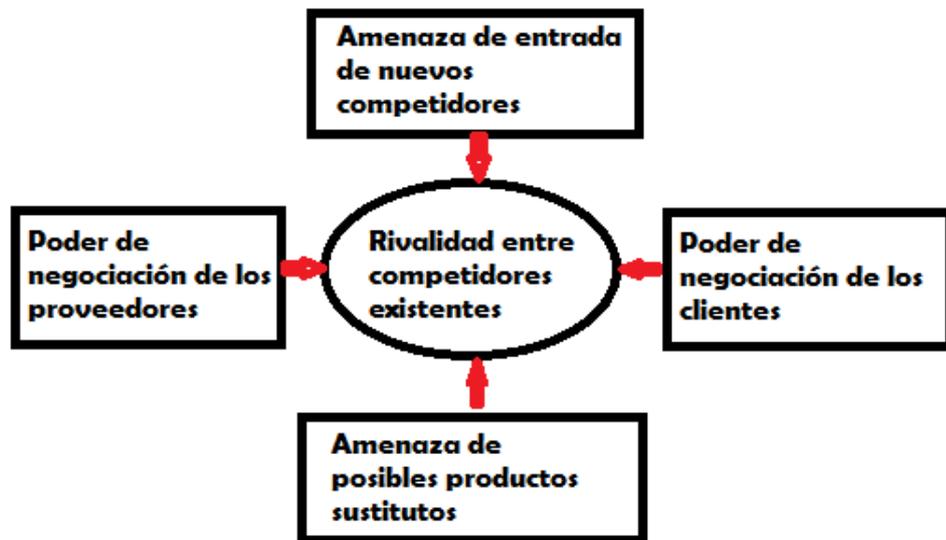


Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: la figura fue tomada de (Hernández, 2011)

Diagnóstico estratégico.

Con base en el análisis estratégico la matriz FODA se pretende organizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se determinaron con el análisis del entorno. Luego con matrices como la matriz de impacto ir priorizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas según su nivel de incidencia en el negocio. La matriz del foda cruzado establece el nacimiento de las estrategias, así como también la matriz preobjetivos es el nacimiento de los objetivos estratégicos.

Análisis foda.

El análisis foda es una herramienta estratégica que permite establecer un diagnóstico claro de los positivo y negativo de la organización. Esta matriz permite la formación de estrategias oportunas que mejoren el futuro de la empresa. Su nombre se deriva del acrónimo hecho con las iniciales de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Figura 4. Matriz FODA. Fuente: tomada de (Espinosa, 2013)

Matriz de síntesis estratégica.

La matriz expone el resultado del análisis anterior con una pequeña descripción que establece las posibles consecuencias de los resultados obtenidos en la matriz foda. La descripción va orientada a la comprensión y solución del aspecto (Vinueza, 2008).

Matriz de impacto.

Por medio de esta matriz se evalúa el impacto que cada uno de los aspectos sea alto, medio o bajo con respecto a su incidencia en la gestión de la organización. Toma en cuenta factibilidad y urgencia (Vinueza, 2008).

Matriz foda cruzada.

Los aspectos de impacto alto forman parte de esta matriz, que sirve para identificar acciones estratégicas que darán lugar las diversas estrategias como parte de este plan estratégico (Paredes, 2010).

Matriz de impactos cruzados.

Determina el nivel de incidencia entre variables externas e internas, determinando el aspecto ofensivo, defensivo, la respuesta y el mejoramiento (Jaramillo, 2013).

Matriz de aprovechamiento.

Mide la probabilidad de éxito que existe confrontando las fortalezas de mayor impacto como factor interno frente a los factores externos más significativos (Hernández, 2014).

Matriz de vulnerabilidad.

Mide la probabilidad de vulnerabilidad confrontando las debilidades de mayor impacto como factor interno, frente a los factores externos más significativos (Hernández, 2014).

Misión.

La misión expone la razón de crear una organización y cuál va a ser la actividad que realicen en el entorno para justificar su existencia. Según Peter Senge citado por Ramón Martos (2009) “es el propósito y la contribución de una organización a la sociedad” y es la base para trabajar una visión común.

Visión.

La visión de una empresa según Hill & Jones (1996), es una declaración formal de que quiere alcanzar la organización de conformidad con los deseos y aspiraciones. La visión debe ser de carácter ambicioso, entusiasta, realista y alcanzable.

Políticas empresariales.

Las políticas empresariales según Jimeno (2012) y Medina (2012) son principios generales que se comprometen a cumplir en las organizaciones, con el objetivo de guiar el logro de objetivos y ayudar a la implementación de la estrategia.

Valores.

Los valores según Santandreu (2011) son principios, creencias y reglas que sostiene el estilo de gestionar una organización, que inspiran y regulan la conducta y decisiones en todos los niveles dando soporte a una cultura organizacional.

Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son resultados específicos que se deben alcanzar para dar cumplimiento a la misión de la organización (Mánica, 2013). Entre las características más importantes destacadas por la literatura sobre objetivos estratégicos tenemos: desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros.

Estrategias.

Las estrategias son el conjunto de acciones que se deben ejecutar para alcanzar las metas de conformidad al cronogramas establecido en la planificación estratégica (Carreto, 2008). Michael Porter (1987), señala que la estrategia es

establecer un camino para lograr ventaja competitiva que permita generar valor y alcanzar las metas de la organización.

Mapa estratégico.

El mapa estratégico es una representación visual de la visión macro de la estrategia de una organización (Kaplan & Norton, 2008). Permite agrupar en un solo documento como hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos establecidos en la planificación estratégica (Aguilera, 2012).

Plan de acción.

El plan de acción es una herramienta de planificación que identifica proyectos, acciones e iniciativas que se deben implementar para alcanzar los objetivos estratégicos luego de priorizar su importancia, establecer responsables, plantear fecha de ejecución, trazar hitos intermedios, y fijar un control, evolución y seguimiento (Altair,2005).

Levantamiento de la información

Encuestas realizadas a los clientes del Restaurante El Castillo.

Género.

Tabla 1. Género.

Género		
MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
184	200	384

Fuente: elaboración propia basado en la encuesta.

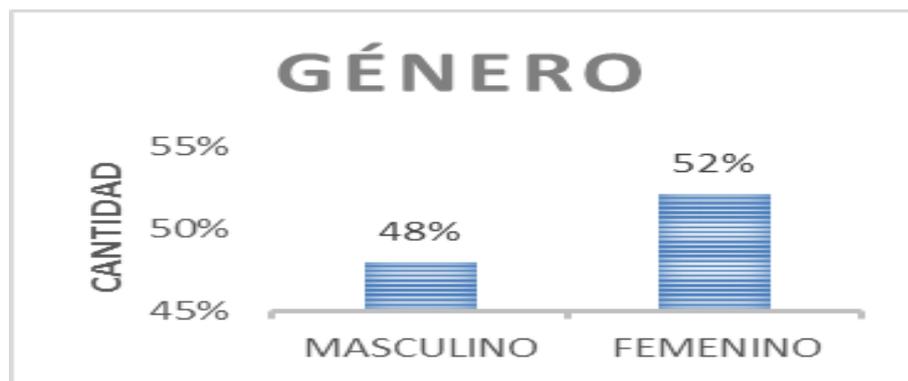


Figura 5. Género. Fuente: basado en encuesta.

La gráfica pone en evidencia que el 52% de la población que ha concurrido al restaurante es del sexo femenino, mientras que el 48% es masculino, es así, que se podría establecer que de acuerdo a las encuestas realizadas, El Restaurante El Castillo, es concurrido más por mujeres.

Edad.

Tabla 2. Edad.

EDAD					
Rango (años)	15-25	26-35	36-45	MAS DE 46	TOTAL
Resultado encuesta (unidad)	53	121	121	89	384

Fuente: basado en la encuesta.

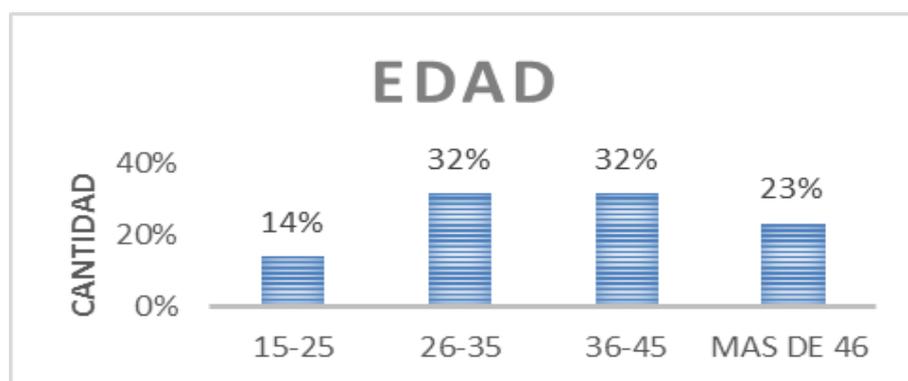


Figura 6. Edad. Fuente: basado en la encuesta

De acuerdo a la edad de las personas que asisten al restaurante, se puede establecer que el 14% corresponde a personas de 15 a 25 años, el 32% a personas

de 26 a 45 años y el 23% a personas mayores de 46 años. Por lo tanto las personas de entre 26 y 45 años de edad, son las que más visitan el restaurante.

Tipo de ocupación de los clientes.

Tabla 3. Ocupación.

OCUPACION						
ESTUDIANTE	EMP. PUB	EMP. PRI	PROF. INDEP.	NEG. PROP	OTROS	TOTAL
48	166	50	39	55	74	384

Fuente: basado en la encuesta.

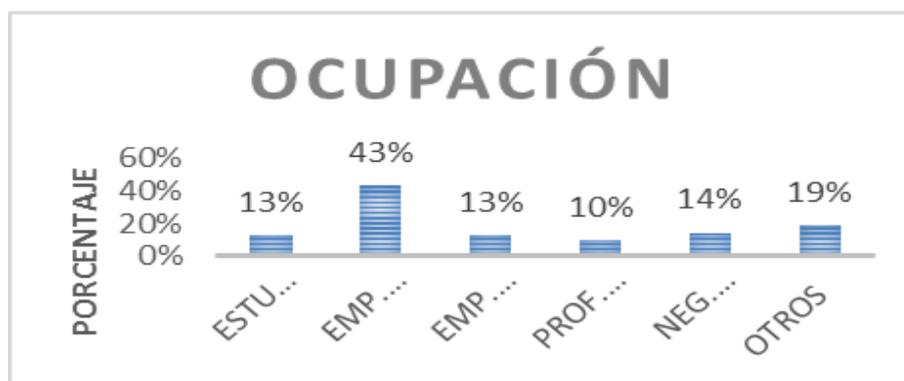


Figura 7. Ocupación. Fuente: basada en encuesta.

En lo correspondiente a la ocupación que tienen las personas que visitan el restaurante se ha podido determinar que el 43% son empleados públicos, el 14% tienen negocios propios el 13% corresponde a estudiantes y empleados privados, el 10% son profesionales y el 19% pertenece a otras actividades, por lo tanto la categoría de empleados públicos son los que asisten con mayor concurrencia al restaurante.

¿Cuál es el nivel de ingresos mensual con que cuenta?

Tabla N° 4. Ingresos

INGRESO						
DESCRIPCIÓN	MENOS-\$500	\$501-\$1000	\$1001-\$1500	\$1501-\$2000	\$2001-MAS	TOTAL
Nro. Personas	52	174	107	39	12	384

Fuente: basada en encuesta.

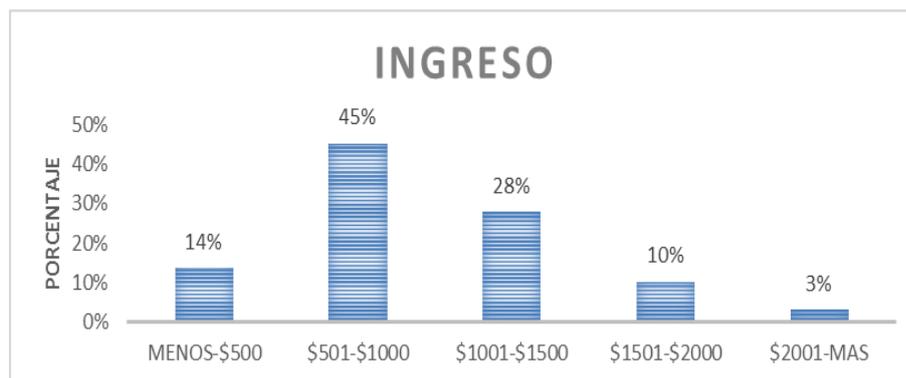


Figura 8. Ingreso. Fuente: propia basado en encuesta.

De acuerdo a los ingresos que perciben los concurrentes al restaurante, se ha podido establecer que la mayoría de personas que acuden a dicho establecimiento poseen ingresos de entre 501 y 1000 dólares lo que corresponde a un 45%, un 28% que son de las personas que tienen ingresos desde 1001 a 1500, un 14% a personas que poseen ingresos menores a 500 dólares, y un 10% a personas que perciben ingresos superiores a los 1500 dólares.

¿Cuándo visita el Restaurante El Castillo, generalmente es por placer o negocio?

Tabla 5. Razón de visita.

RAZÓN DE VISITA		
Negocio	Placer	TOTAL
21	363	384

Fuente: basada en encuestas.

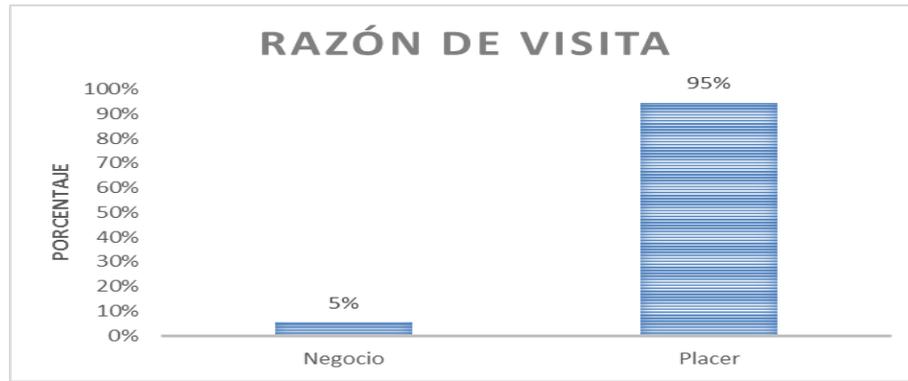


Figura 9. Razón de visita. Fuente: basado en encuesta.

El 95% de las personas que acuden al restaurante lo hacen por placer, mientras el 5% únicamente lo hacen por negocio.

¿Cuándo decide comer en el restaurante usted decide llegar de improviso o reservar?

Tabla 6. Forma de llegar.

FORMA DE LLEGAR			
DESCRIPCIÓN	Improviso	Reserva	TOTAL
Nro. personas	313	71	384

Fuente: basada en encuesta.

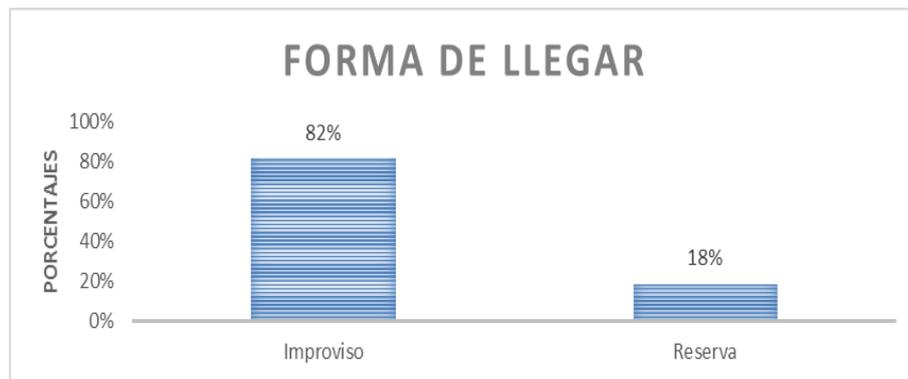


Figura 10. Forma de llegar. Fuente: basado en encuesta.

Al decidir acudir al restaurante el 82% de personas hacen su llegada de manera improvisa, mientras que el 18% prefieren hacer una reservación previa.

¿Con que frecuencia usted visita el restaurante?

Tabla 7. Frecuencia de uso.

FRECUENCIA DE USO							
DESCRIPCIÓN	Diario	Semanal	Mensual	1xTrim	1 o 2 x Año	1era Vez	TOTAL
Nro. personas	0	11	73	82	110	108	384

Fuente: Encuestas

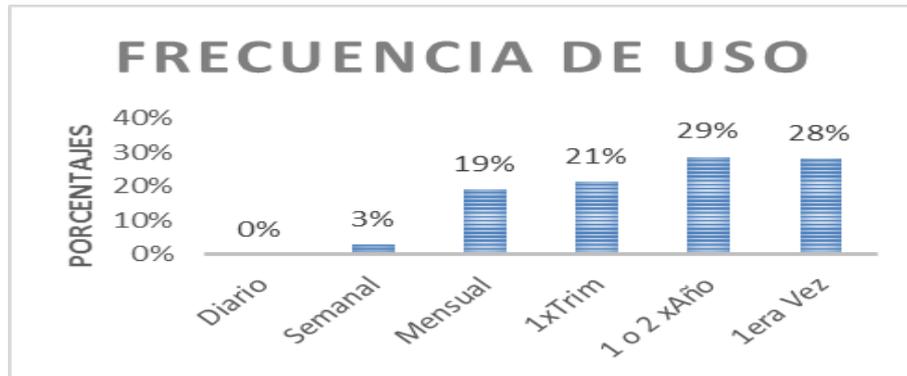


Figura 11. Frecuencia de uso. Fuente: basada en encuesta.

Las personas que acuden al restaurante por lo general asisten una o dos veces por año categoría a la que corresponde el 29%, el 28% fueron personas que visitaron por primera vez el lugar, el 21% de personas acuden una vez por trimestre, con una gran diferencia porcentual el 3% de personas asisten semanal y nadie acude al lugar diariamente.

Mencione lo que más le gusta comer en el restaurante.

Tabla 8. Menú favorito.

Menú Favorito							
DESCRIPCIÓN	tilapia	rana	camarón	cerdo	corvina	pollo	TOTAL
Nro. personas	127	107	124	4	9	13	384

Fuente: basada en encuesta.

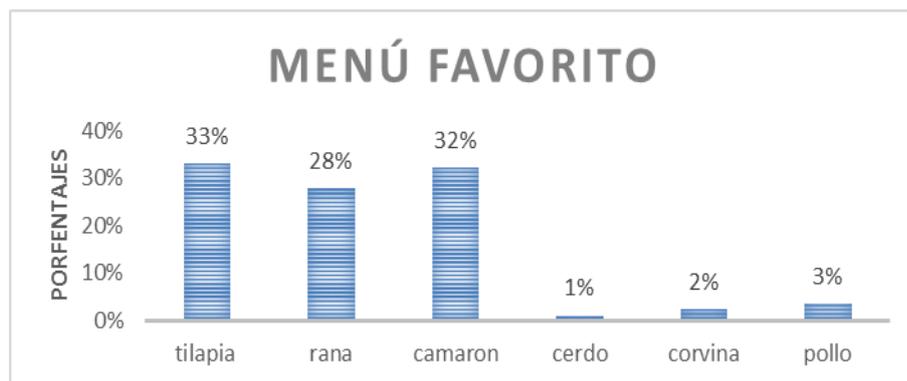


Figura 12. Menú favorito. Fuente: basado en encuesta.

El 33% de las personas que han acudido al restaurante prefieren como menú la tilapia, el segundo menú más pedido son los camarones con un 32%, mientras que la rana ocupa el tercer lugar con un 28%, el pollo es otro de los platos también pedidos y corresponde a un 3%, el 2% de las personas escogen comer corvina y un solo 1% deciden comer cerdo.

¿Qué otro plato le gustaría encontrar en el menú?

Tabla 9. Sugerencia de menú.

SUGERENCIA DE MENÚ					
DESCRIPCIÓN	Comida típica	otra salsa	otros	sin respuesta	TOTAL
Nro. personas	43	6	35	300	384

Fuente: basada en encuesta.

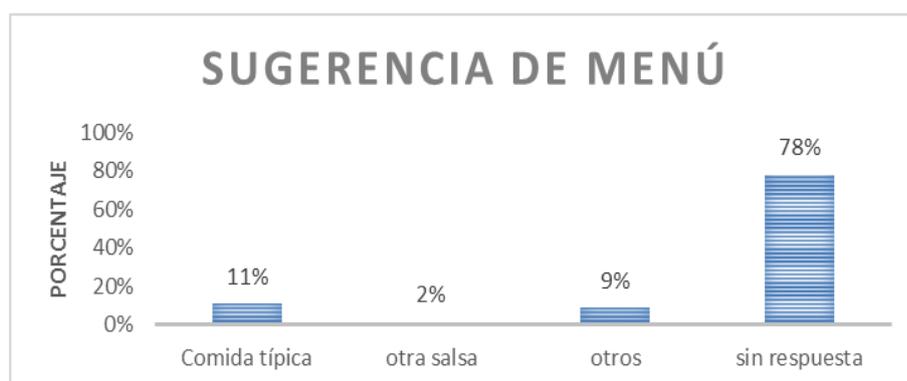


Figura 13. Sugerencia de menú. Fuente: basada en encuesta.

La mayoría de personas (78%) encuestadas han decidido no sugerir ningún plato al menú, mientras que el 11% han sugerido que el restaurante debería

aumentar en su menú comida típica y 2% ha pensado que es conveniente que se hagan otro tipo de salsas.

Los precios del menú del restaurante le parecen altos, razonables o bajos.

Tabla 10. Costo del servicio.

COSTO DEL SERVICIO				
DESCRIPCIÓN	Altos	Razonable	Bajos	TOTAL
Nro. personas	33	334	17	384

Fuente: basado en encuesta.

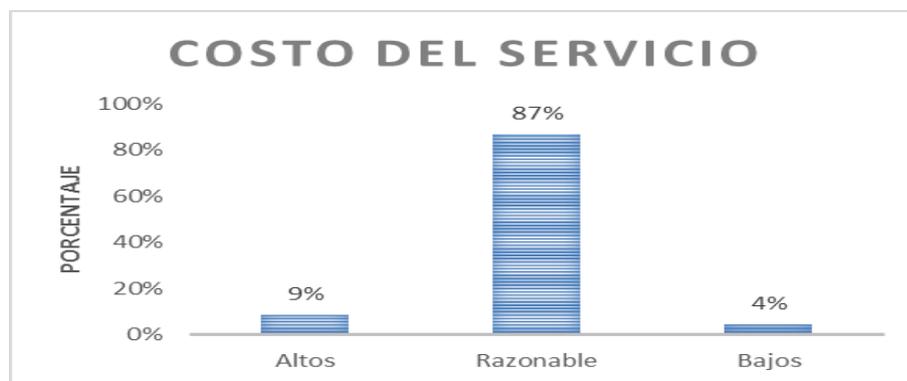


Figura 14. Costo del servicio. Fuente: basada en encuesta.

El 87% de personas, han considerado que los precios del menú que se ofrecen en el restaurante son razonables, por otro lado el 9% considera que son un poco altos mientras el 4% han considerado que son bajos.

Gasto promedio en su visita por persona.

Tabla 11. Gasto promedio por persona.

GASTO PROMEDIO POR PERSONA				
DESCRIPCIÓN	\$5 a \$20	\$21 a \$30	\$31 y mas	TOTAL
Nro. personas	207	124	53	384

Fuente: basado en encuesta.

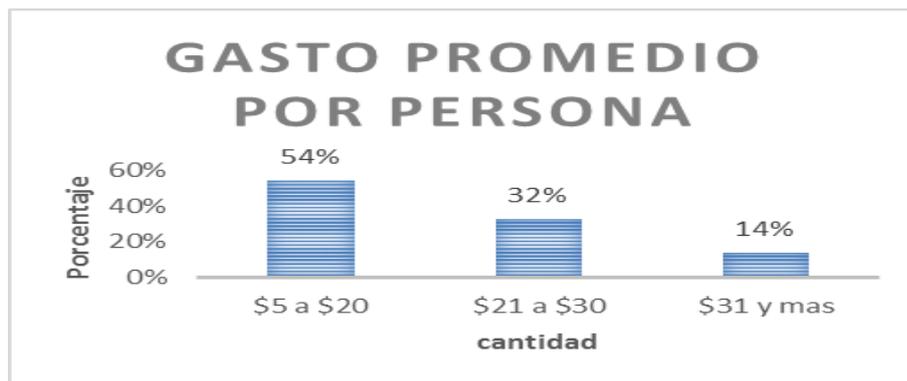


Figura 15. Gasto promedio por persona. Fuente: basado en encuesta.

El 54% de población encuestada han considerado que el gasto promedio por persona oscila entre 5 y 20 dólares, el 32%, ha considerado que gasta de 21 a 30 dólares y el 14%, gasta más de 31 dólares.

¿Cuál es la forma de pago para cubrir sus gastos?

Tabla 12. Forma de pago.

FORMA DE PAGO				
DESCRIPCIÓN	Efectivo	Tarjeta	Cheque	TOTAL
Nro. personas	366	14	4	384

Fuente: basada en encuesta.

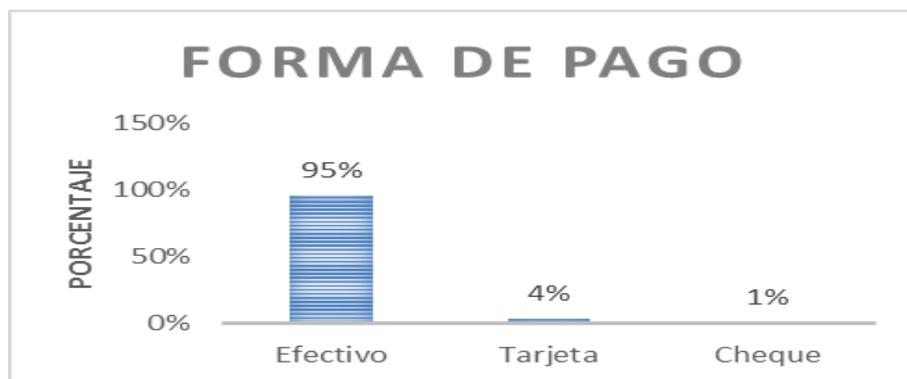


Figura 16. Forma de pago. Fuente: basada en encuesta.

El 95% de la población encuestada que visita el restaurante prefiere pagar en efectivo, mientras que el 4% prefiere pagar con tarjeta de crédito y solo el 1% considera mejor pagar con cheque.

Calificación del menú solicitado.

Sabor.

Tabla 13. Sabor.

Sabor					
DESCRIPCIÓN	Excelente	Buena	Regular	Malo	TOTAL
Nro. personas	240	141	3	0	384

Fuente: basado en encuesta.

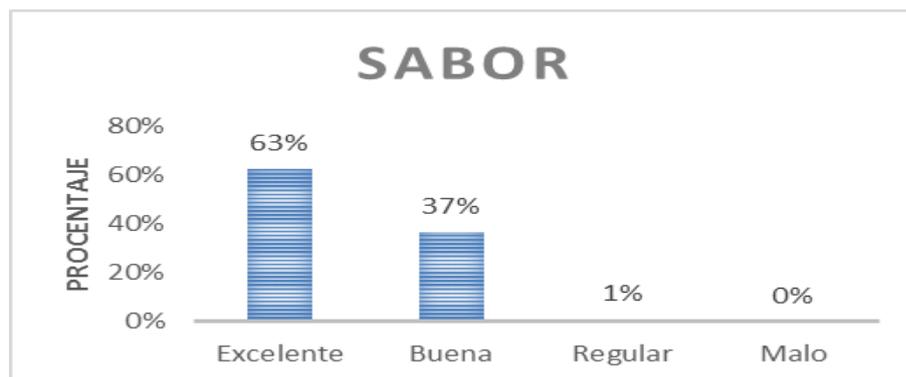


Figura 17. Sabor. Fuente: basada en encuesta.

De acuerdo a la percepción del sabor que han tenido los visitantes del restaurante, el 63% de estos han considerado que los platos tienen un excelente sabor, el 37% que su sabor es bueno, un 1% que es regular y nadie ha mencionado que el sabor de la comida es malo.

Temperatura

Tabla 14. Temperatura.

Temperatura					
DESCRIPCIÓN	Excelente	Buena	Regular	Malo	TOTAL
Nro. personas	189	182	13	0	384

Fuente: basada en encuesta.

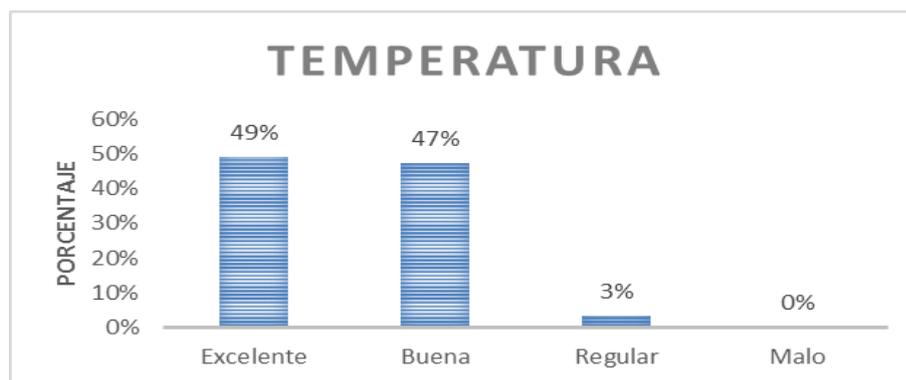


Figura 18. Temperatura. Fuente: basada en encuesta.

Con respecto a la temperatura de la comida servida en el restaurante el 49% de los visitantes han mencionado que es excelente, el 47% han considerado que la temperatura es buena, el 3% que es regular y nadie ha decidido que la temperatura es mala.

Presentación.

Tabla 15. Presentación de platos.

Presentación					
DESCRIPCIÓN	Excelente	Buena	Regular	Malo	TOTAL
Nro. personas	243	135	6	0	384

Fuente: basada en encuesta.

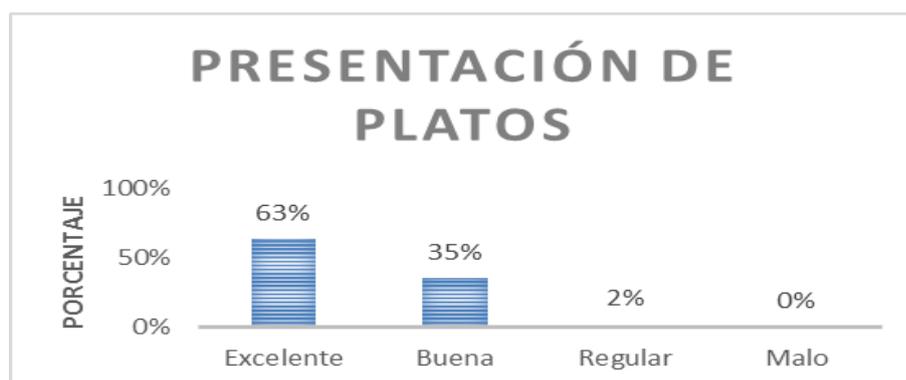


Figura 19. Presentación de platos. Fuente: basada en encuesta.

El 63% de la población encuestada ha considerado que la presentación de los platos es excelente, el 35% menciona que es buen, tan solo el 2% ha decidido que es regular y nadie considera que es malo.

Calificación al restaurante.

Variedad de menú.

Tabla 16. Variedad de menú.

Variedad de menú					
DESCRIPCIÓN	Excelente	Buena	Regular	Malo	TOTAL
Nro. personas	191	174	14	5	384

Fuente: basada en encuesta.

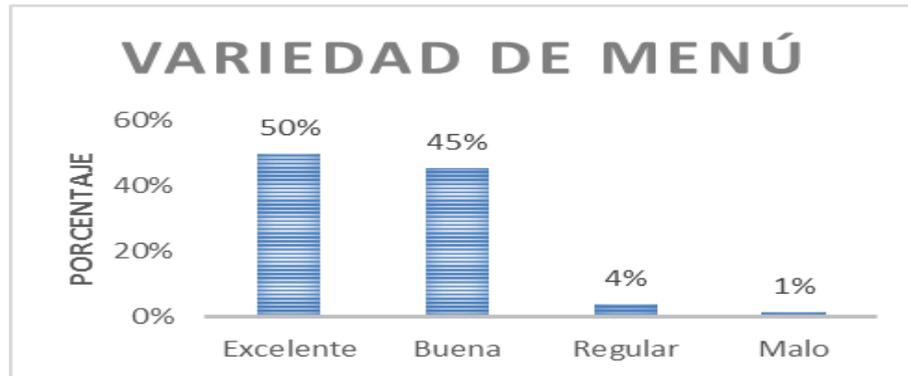


Figura 20. Variedad de menú. Fuente: basada en encuesta.

Con respecto a la variedad del menú el 54% ha apreciado que el restaurante cuenta con una excelente variedad de menú, el 45% ha considerado que cuenta con una variedad buena, el 4% con un menú regular y tan solo el 1% que cuenta con un menú malo.

Disponibilidad de salsas.

Tabla 17. Disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas.

Disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas					
DESCRIPCIÓN	Excelente	Buena	Regular	Malo	TOTAL
Nro. personas	207	168	9	0	384

Fuente: basada en encuesta.

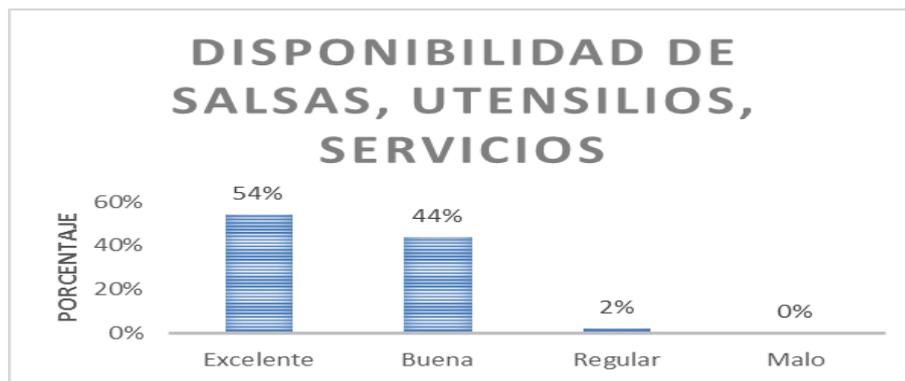


Figura 21. Disponibilidad de salsas, utensilios, servicios. Fuente: basada en encuesta.

El 54% de las personas que acuden al restaurante ha mencionado que este cuenta con una excelente disponibilidad de salsas, utensilios y servicios, el 44% ha mencionado que tiene una buena disponibilidad, el 2% en cambio ha estimado que la disponibilidad de salsas, utensilios y servicios es regular y nadie ha mencionada que es malo.

Amabilidad y cortesía.

Tabla 18. Amabilidad y cortesía.

Amabilidad y cortesía					
DESCRIPCIÓN	Excelente	Buena	Regular	Malo	TOTAL
Nro. personas	247	133	4	0	384

Fuente: basada en la encuesta.

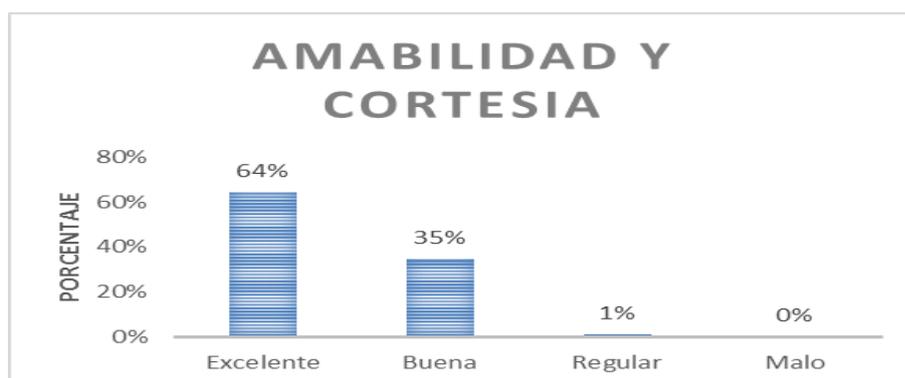


Figura 22. Amabilidad y cortesía. Fuente: basada en encuesta.

Con respecto a la forma de trato por parte del personal del restaurante, la percepción de los visitantes ha sido que es excelente al considerar que son

tratados con amabilidad y cortesía, con un porcentaje de 64%, el 35% de estas personas han mencionado que la forma de trato es buena, mientras que el 1% ha decidido que es regular y nadie que es mala.

Calidad de bebidas.

Tabla 19. Calidad de bebida.

Calidad de bebida					
DESCRIPCIÓN	Excelente	Buena	Regular	Malo	TOTAL
Nro. personas	195	185	4	0	384

Fuente: basado en encuesta.

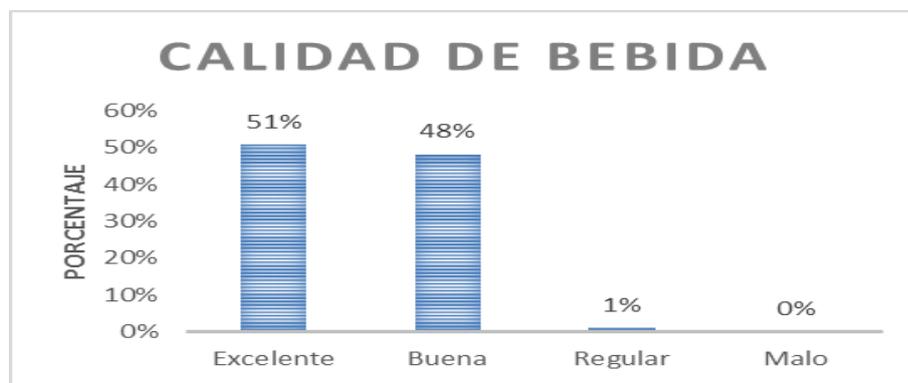


Figura 23. Calidad de bebida. Fuente: basada en encuesta.

El 51% de la población encuestada ha establecido que la calidad de las bebidas que se ofrecen en el restaurante es excelente, el 48% que es buena, el 1% que es regular y ninguna persona ha considerado que es mala.

Limpieza restaurante.

Tabla 20. Limpieza restaurante.

Limpieza restaurante					
DESCRIPCIÓN	Excelente	Buena	Regular	Malo	TOTAL
Nro. personas	313	71	0	0	384

Fuente: basada en encuesta.

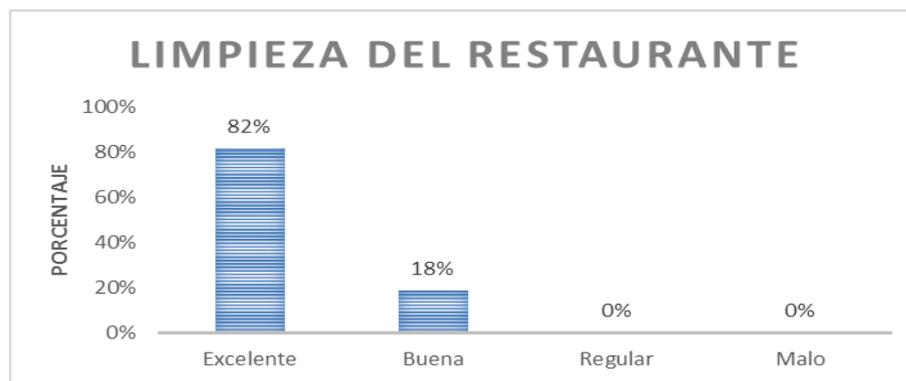


Figura 24. Limpieza del restaurante. Fuente: basada en encuesta.

El 82% de las personas que han acudido al restaurante han percibido que este cuenta con una excelente limpieza, el 18% ha mencionado que la limpieza es buena y ninguna persona opina que la limpieza es regular o mala.

¿Tiene conocimiento de todos los servicios del restaurante?

Tabla 21. Conocimiento de la oferta.

CONOCIMIENTO DE LA OFERTA			
DESCRIPCIÓN	SI	NO	TOTAL
Nro. personas	200	184	384

Fuente: basada en encuesta.

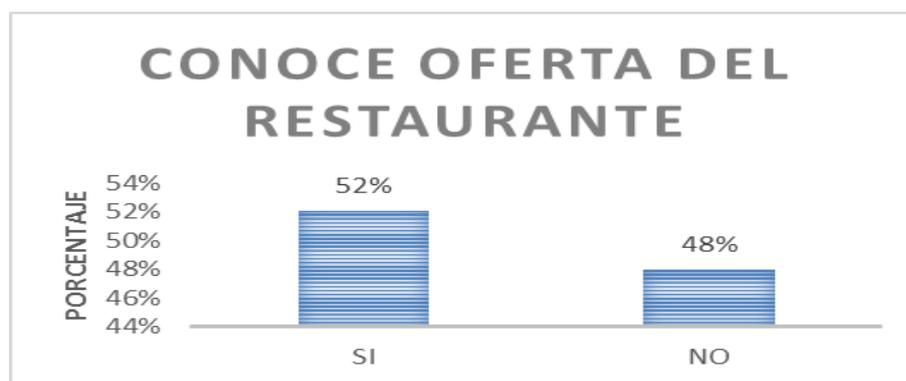


Figura 25. Conoce oferta del restaurante. Fuente: basada en encuesta.

El 52% de las personas que acudido al restaurante conocen todos los servicios que presta el restaurante, mientras que el 48% de estas no tienen conocimiento de todos los servicios que presta el restaurante.

¿Qué es lo que más prefiere del restaurante?

Tabla 22. Preferencia de oferta.

PREFERENCIA DE OFERTA							
DESCRIP.	COMIDA	PAISAJE	SERVICIO AL CLIENTE	AREA DE PISCINA	SPA	AMBIENTE	TOTAL
Nro. personas	146	117	16	76	4	25	384

Fuente: basada en encuesta.

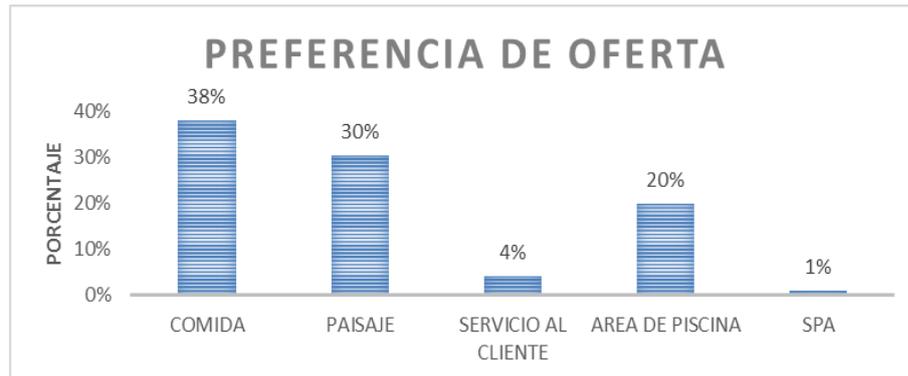


Figura 26. Preferencia de oferta. Fuente: basada en encuesta.

Los visitantes del restaurante han categorizado las preferencias de lo que ofrece este lugar, y el 38% asiste porque prefiere la comida, el 30%, visita el lugar por el paisaje que brinda, el 20% le gusta el área de piscina el 4% por el servicio que se da al cliente y el 1% por el servicio de spa.

1.1.1.1 ¿Cómo se enteró de la existencia del restaurante y sus ofertas?

Tabla 23. Forma de conocer el Restaurante El Castillo.

FORMA DE CONOCER EL RESTAURANTE EL CASTILLO	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
Periódico	0
Revista	0
Radio	5
TV	2
Recomendación de viajero	55
Internet	73
Amigos y familiares	234
Gigantografías	15
TOTAL	384

Fuente: basada en encuesta.

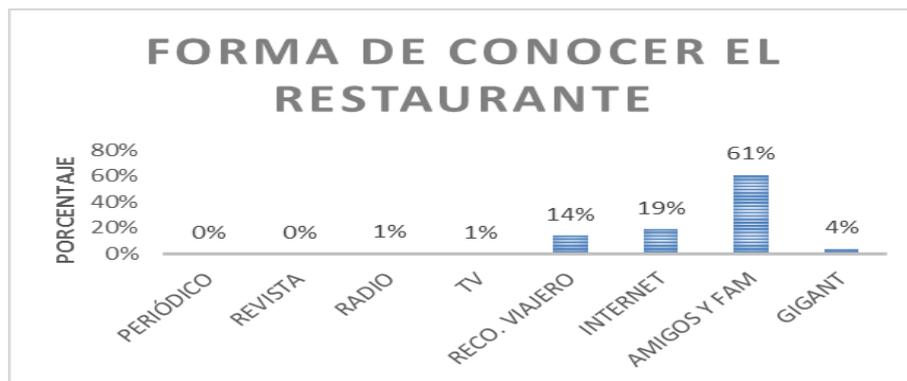


Figura 27. Forma de conocer el restaurante. Fuente: basada en encuesta.

El restaurante tiene distintas maneras de ser visitado y los encuestados han calificado la manera de enterarse de la existencia de este, el 61% lo ha hecho a través de su familia y amigos, el 19% por medio del internet el 14% por medio de un viajero, el 4% por una gigantografía y el 1% a través de la radio y tv, mientras que ninguna persona lo ha hecho por medio de periódico o revistas.

¿Por qué usted dejaría de hacer uso de los servicios del restaurante?

Tabla 24. ¿Por qué dejar de utilizar?

POR QUÉ DEJAR DE UTILIZAR				
DESCRIPCIÓN	ALTO PRECIO	MALA ATENCION	MALA CALIDAD	TOTAL
Nro. personas	98	163	123	384

Fuente: basado en encuesta.

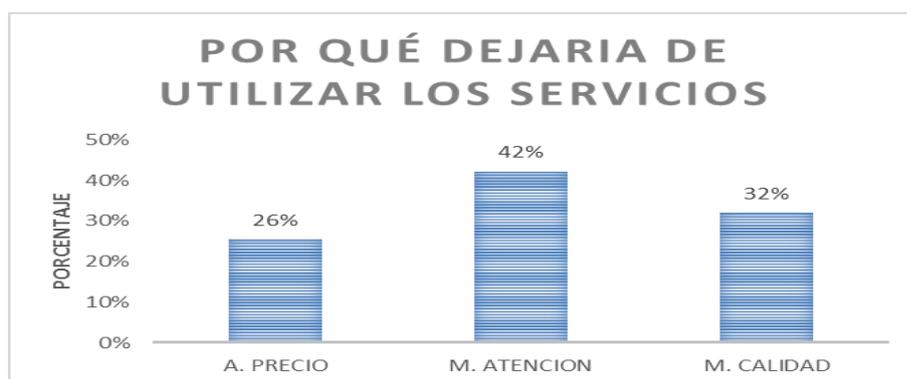


Figura 28. ¿Por qué dejaría de utilizar los servicios?. Fuente: encuesta.

Los visitantes del restaurante en su mayoría (42%) han considerado que dejarían de asistir al restaurante por su mala atención, el 32% por su baja calidad y el 26% por que sus precios son altos.

¿Qué recomendaría a la administración para que su visita al restaurante llene sus expectativas y sea más placenteras?

Tabla 25. Recomendación de mejora.

Recomendación de mejora.	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
Guardaropa	8
Mejorar vestidores	4
Área de baile y karaoque	4
Atención más rápida	37
Juegos para adultos	19
Área de juegos para niños	16
Masajista	6
Habitaciones	33
Musica en vivo	7
Mejorar ingreso	13
Personal en piscina y bar	8
Platos tipicos	8
Caballos	4
Mejorar mantenimiento	4
Comida rápida	4
Comida saludable	2
Variedad de comida	2
Cobro más rápido	2
Señalética ubicación	8
Cascada	2
Otros	5
Mejora mobiliario	2
Incluir el IVA en carta	7
Promociones grupo	3
Ident. Restaurante	3
Sin respuesta	173
TOTAL	384

Fuente: basada en encuesta.

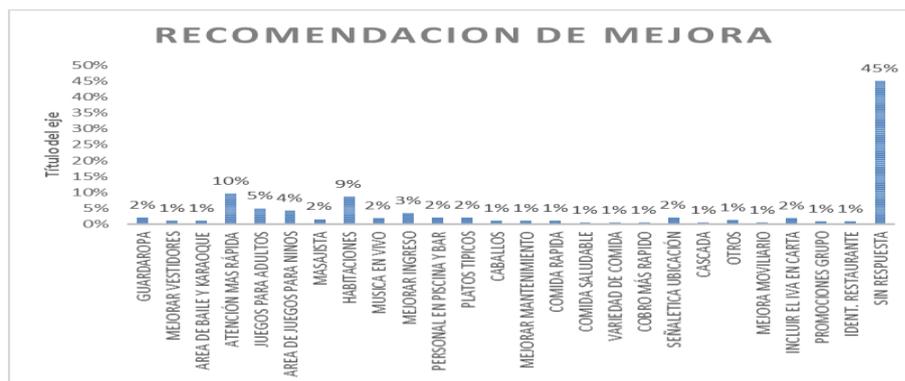


Figura 29. Recomendación de mejora. Fuente: basada en mejora.

Con respecto a las sugerencias para mejoras en el restaurante, el 45% de la población encuestada ha decidido no contestar esta pregunta, el 10% ha considerado conveniente que la atención debería ser más rápida el 9% que se dé servicio de habitaciones, el 5% que es necesario juegos para adultos, entre las sugerencias más mencionadas.

Análisis de encuestas a clientes.

Por medio de la información que se ha recopilado a través de las encuestas realizadas a los clientes, luego de hacer uso del restaurante y las instalaciones complementarias, se ha podido establecer importantes aportes que servirán de base para el plan estratégico.

Dado que la mayor cantidad de clientes que asisten al restaurante son mujeres es importante que esta sea tomada en cuenta dentro de una de las recomendaciones, que es la implementación de juegos para adultos, para que se incrementen recreaciones acordes para el sexo femenino.

La edad de la mayoría de personas encuestadas oscila entre 26 y 45 años, además sus ingresos van desde 500 al 1000 dólares y gran parte de ellos han considerado que su gasto por persona es de 0 a 20 dólares, esto se puede deber a

que en su mayoría son empleados públicos, a quienes la administración del restaurante debería tener enfocados para categorizarlos como potenciales clientes.

La población encuestada ha coincidido que para hacer más agradable su visita prefiere ir sin reservación previa, debido a que su ubicación está relativamente cerca de la ciudad y por otro lado porque un gran porcentaje son personas que han acudido por primera vez al dicho lugar.

Al haber hecho uso del restaurante y según el gusto de los clientes, se ha establecido que dentro del menú los platos que con mayor frecuencia eligen son: los hechos a base de tilapia, rana y camarón, sin embargo también se ha creído conveniente que los clientes sugieran algunos platos que no estén ofertados en la carta y entre los más solicitados han sido caldo de gallina criolla, en base a esto también han expresado que los precios de los platos son asequibles o razonables y que prefieren hacer sus pagos en efectivo aunque existen un porcentaje considerable de clientes que prefieren utilizar sus tarjetas de créditos para realizar sus pagos.

En cuanto a la calificación del menú, se ha podido determinar que el sabor y la presentación de los platos es excelente y existe un porcentaje muy bajo que es bueno, mientras que en el caso de la temperatura, el restaurante debería tomar en cuenta que existen falencias en la temperatura de los alimentos al llegar al cliente, lo cual puede ser ratificado con una de las sugerencias expuestas como es mayor rapidez en el servicio.

También se consideró conveniente hacer una calificación al restaurante, en la que se logró extraer como resultados que los clientes perciben una atención amable y cortés, de parte de los empleados del restaurante.

Por otro lado, los clientes opinan que la variedad del menú es excelente, mientras que la disponibilidad de utensilios, servilletas y salsas junto con la limpieza del restaurante deberían ser perfeccionadas, esto también se contrasta con algunas de las recomendaciones que se enmarcan en la mejora del ingreso al lugar, en cuanto a la obra civil y mantenimiento de instalaciones.

Dado que un alto porcentaje de los encuestados ratifica no conocer todos los servicios del restaurante demuestra una debilidad en la promoción de los servicios complementarios que ofrece el establecimiento.

Los clientes han priorizado su visita al restaurante principalmente por la sazón de la comida, posteriormente por el paisaje único que les brinda el mirador del valle de Cumbaratza y por el área de piscinas que despierta su expectativa de recreación y diversión.

Es importante analizar la manera en la cual las personas se han enterado de la existencia de este lugar, porque según los datos obtenidos la mayoría de personas lo han hecho a través de amigos, familiares y recomendación de viajeros es decir publicidad de boca a boca, un porcentaje bastante alejado a este lo han hecho por medio del internet y una cantidad similar por una gigantografía que indica el ingreso al restaurante, por otro lado, el bajo porcentaje de conocimiento mediante periódico, revista, radio y televisión refleja la nula inversión de la empresa en este tipo de medios.

Parece ser que los clientes que acuden al restaurante de conformidad con la respuesta obtenida, penalizan con más severidad la mala atención como un factor determinante para no volver hacer uso de los servicios.

A pesar de que la mayoría de clientes han preferido obviar la respuesta de las sugerencias, existen recomendaciones importantes que debería ser tomadas en

cuenta por el restaurante, como por ejemplo: un lugar donde guardar pertenencias de usuarios de piscina, demanda de una atención más rápida, generar espacios para juegos de adultos y niños, agregar en las cartas del restaurante los precios incluido el IVA, aumentar la señalética de ubicación del restaurante a lo largo de la E45, música en vivo, incrementar personal en el área de piscina y spa (masajista) y una considerable recomendación de construir hospedajes especialmente para los turistas que llegan de lugares lejanos.

Tabla 26. Lista de fortalezas, oportunidades y debilidades.

N°	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades
1	Mayoría de clientela es femenina.	Demanda de comida típica	No existen estándares de tiempo de servicio.
2	Mayoría de clientela empleados públicos.	Clientes solicitan hospedaje.	Infraestructura incompleta.
3	Edad de la mayoría de clientes está ente 26 a 45 años.		No existen estándares de limpieza y mantenimiento.
4	Platos preferidos con tilapia, rana y camarón.		Desconocimiento de servicios complementarios.
5	Precio razonable.		Falta área de seguridad para pertenencias de usuarios en piscinas.
6	Gusta sabor y presentación de platos.		Falta área de juegos para adultos.
7	Atención amable y cortés.		Falta señalética para llegar al restaurante.
8	Gusta variedad de menú.		
9	Ubicación estratégica del restaurante.		
10	Servicios complementarios		
11	Clientes recomiendan restaurante.		

Fuente: basada en encuesta.

Entrevistas realizadas al personal administrativo y operativo.

La entrevista fue aplicada a los 7 empleados que trabajan en el restaurante los fines de semana y feriados, con el afán de conocer la percepción de las actividades en el negocio desde su punto de vista como empleados del restaurante.

Nivel de educación.

Tabla 27. Nivel de educación.

Nivel de Educación	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
Primaria	1
Secundaria	3
Superior	3
Ninguna	0
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevista a empleados.

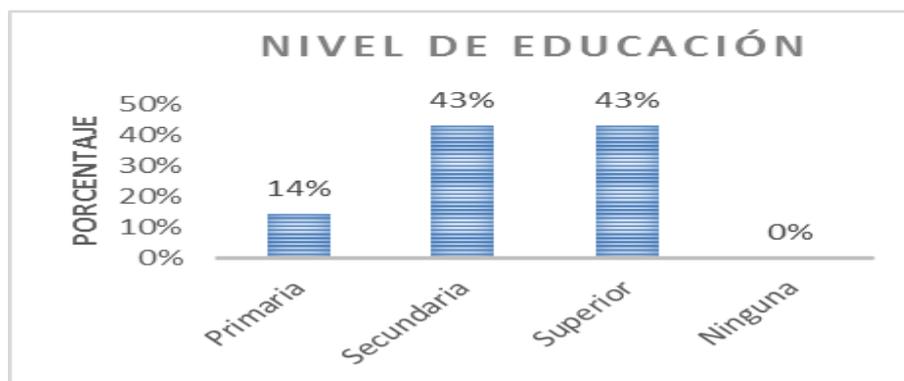


Figura 30. Nivel de educación. Fuente: basada en entrevista a empleados.

El recurso humano que trabaja en el Restaurante El Castillo, el 14% solo tienen educación primaria, el 43% ha logrado terminar el colegio y el 43% posee un título de educación superior.

Cargo

Tabla 28. Cargo y función.

Cargo y Función	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
Recepcionista	1
Ayudante de cocina	2
Chef	1
Mesero	2
Ayudante de limpieza	1
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevista a empleados.

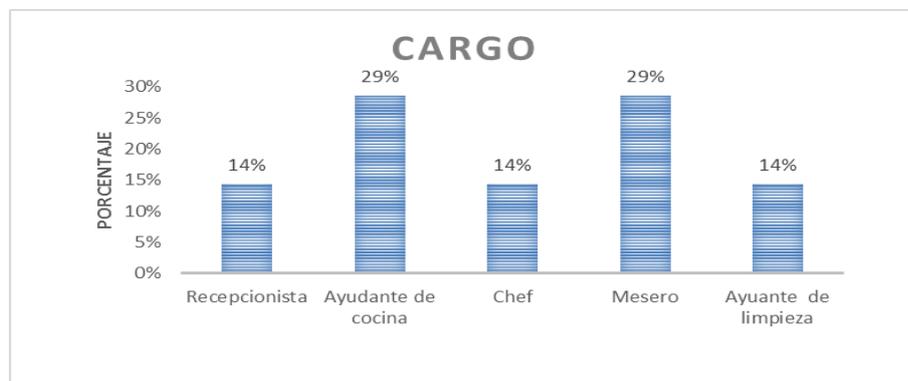


Figura 31. Cargo. Fuente: basada en entrevista a empleados.

De todo el personal existente en el restaurante el 14% es para recepción, el 29% es ayudante de cocina, el 14% es chef, el 29% es mesero y el 14% es ayudante de limpieza.

Infraestructura adecuada.

Tabla 29. Infraestructura adecuada.

INFRAESTRUCTURA ADECUADA	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
SI	3
NO	4
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevista a empleados.

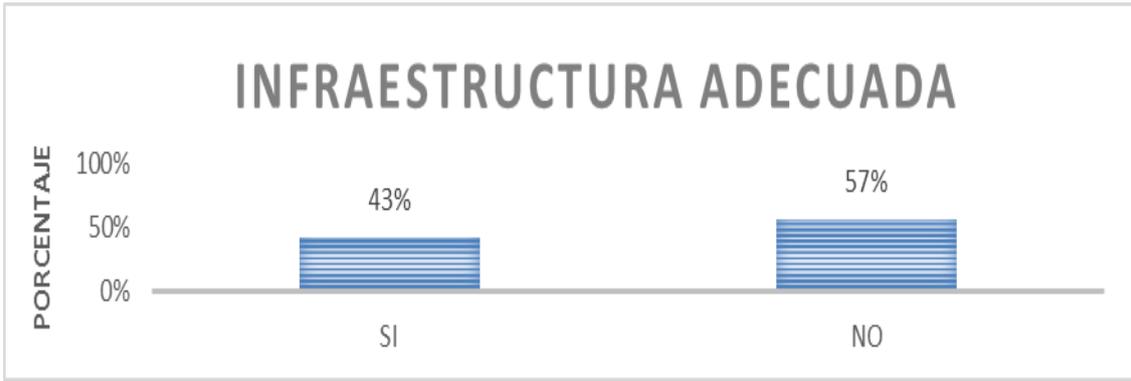


Figura 32. Infraestructura adecuada. Fuente: basada en entrevista a empleados.

El 43% de los empleados opina que si existe la infraestructura adecuada para trabajar en Restaurante El Castillo, pero el 57% menciona que en el sitio no existe la infraestructura adecuada.

Recursos necesarios

Tabla 30. Recursos necesarios.

RECURSOS NECESARIOS	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
SI	1
NO	6
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevistas a empleados.

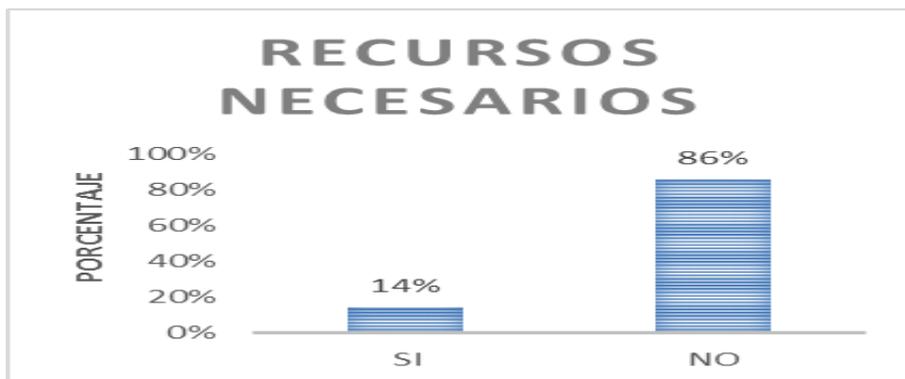


Figura 33. Recursos necesarios. Fuente: basada en entrevistas a empleados.

De los entrevistados el 14% opina que tiene los recursos suficientes para trabajar y el 87% manifiesta que faltan recursos para que ellos puedan desempeñar con mayor eficiencia sus cargos.

Tiempo de trabajo.

Tabla 31. Tiempo de trabajo.

Tiempo de Trabajo	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
menor 1 año	3
De 1 a 2 años	3
Mayor 2 años	1
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevista a empleados.

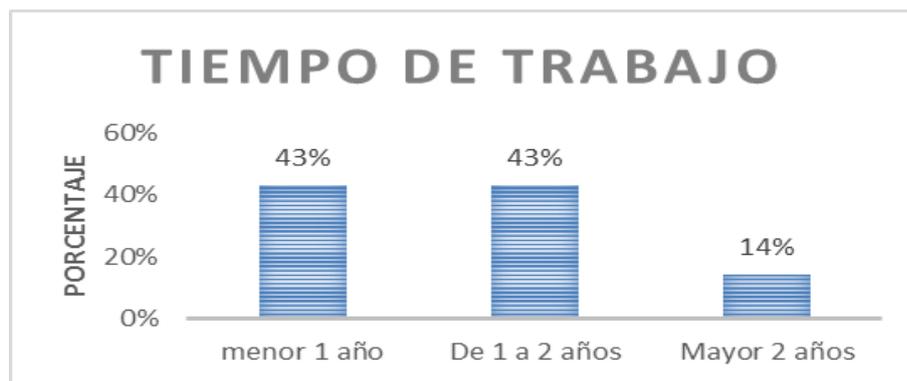


Figura 34. Tiempo de trabajo. Fuente: basada en entrevista a empleados.

En lo referente al tiempo que los empleados tienen laborando en el restaurante, el 43% de los empleados no cumple todavía el año de trabajo, otro 43% manifiesta estar laborando más de un años pero no completan todavía los dos años de trabajo. El 14% restante de los empleados dice que va laborando por más de 2 años.

Filosofía corporativa.

Tabla 32. Filosofía corporativa.

FILOSOFÍA CORPORATIVA	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
SI	0
NO	7
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevista a empleados.

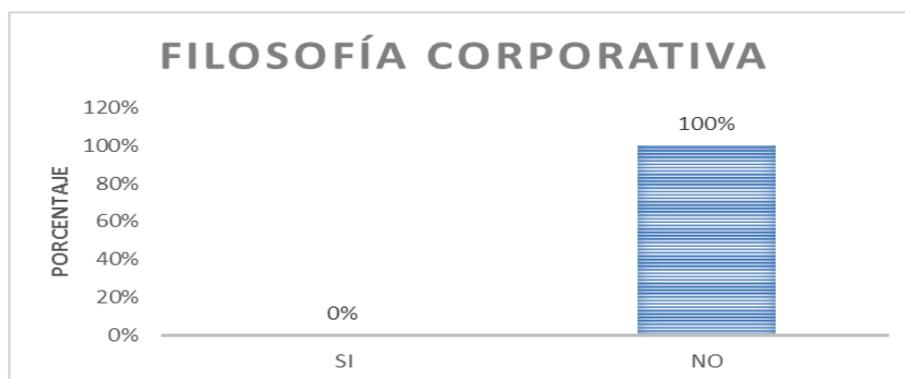


Figura 35. Filosofía corporativa. Fuente: basada en entrevista a empleados.

La respuesta de los empleados frente al conocimiento de la filosofía corporativa del restaurante, el 100% opina que no conoce al respecto.

Inducción.

Tabla 33. Inducción.

INDUCCIÓN	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
SI	4
NO	3
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevistas a empleados.

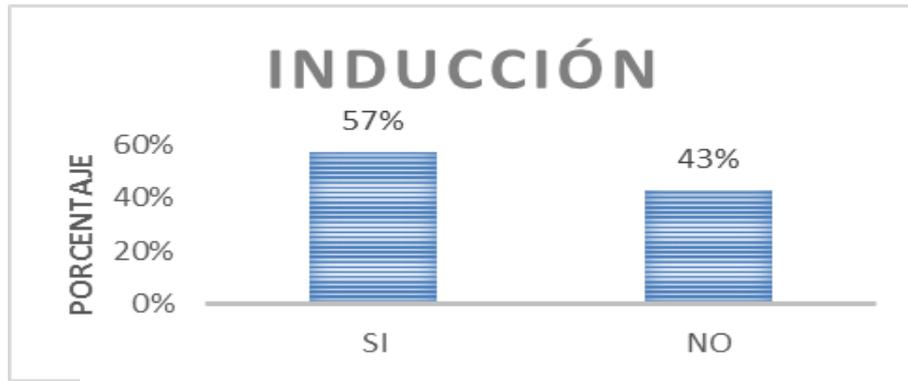


Figura 36. Inducción. Fuente: basada en entrevistas a empleados.

El 57% de los empleados manifestaron que al momento de ingresar a trabajar como empleado en el restaurante se le impartió una charla de inducción sobre cómo funciona el restaurante y cuáles son sus responsabilidades. El 43% del personal opina que no tuvo ninguna inducción.

Falta de empleados

Tabla 34. Falta de empleados.

FALTA DE EMPLEADOS	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
SI	5
NO	2
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevistas a empleados.

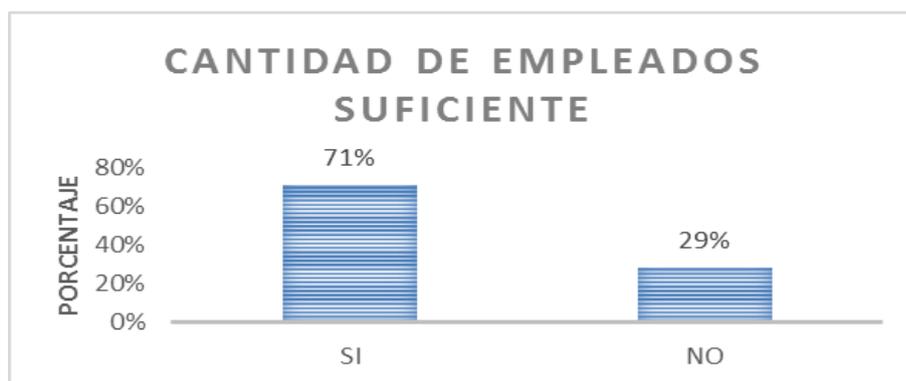


Figura 37. Cantidad de empleados suficientes. Fuente: basada en entrevistas a empleados.

El 71% de los empleados opinan que la cantidad de personal que labora en la actualidad es suficiente para el buen desempeño del restaurante, pero el 29% opina que no es el adecuado.

Desempeño del restaurante.

Tabla 35. Desempeño del restaurante.

DESEMPEÑO DEL RESTAURANTE	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
EXCELENTE	2
BUENO	5
REGULAR	0
MALO	0
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevista a empleados.

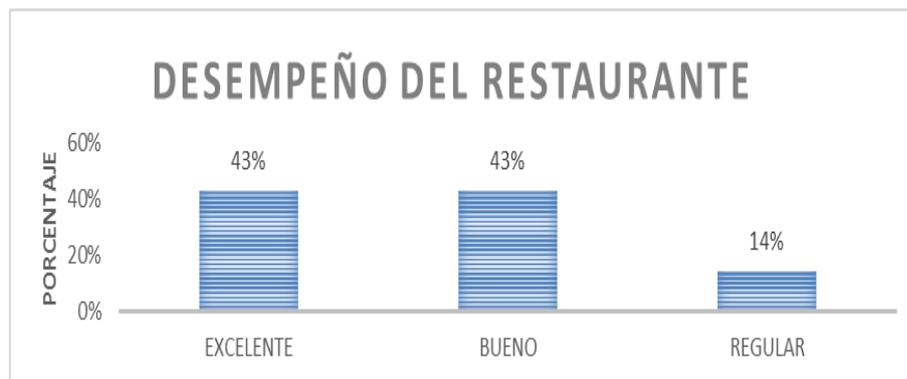


Figura 38. Desempeño del restaurante. Fuente: basada en entrevista a empleados.

Desde el punto de vista de los empleados en cuanto al trabajo que se hace para servir a los clientes, el 43% opina que el desempeño del restaurante con el trabajo realizado es excelente, otro 43% opina que es bueno y el 14% restante manifiesta un desempeño regular.

Conformidad con salario.

Tabla 36. Conformidad con salario.

CONFORMIDAD CON SALARIO	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
SI	2
NO	5
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevista a empleados.

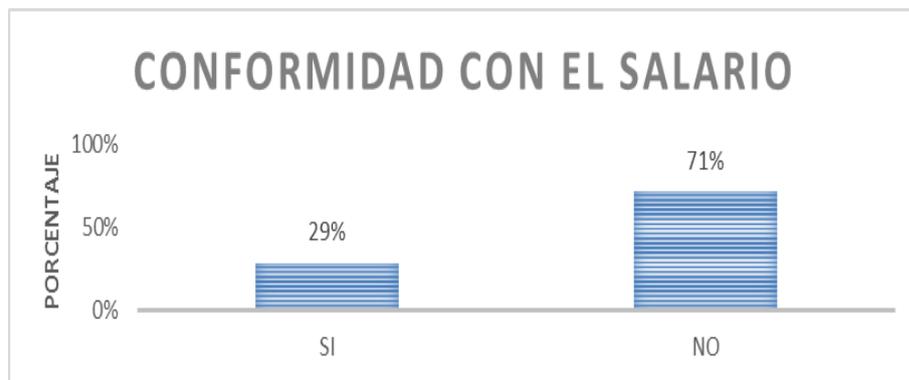


Figura 39. Conformidad con el salario. Fuente: basada en entrevista a empleados.

En lo referente al tema salarial, el 29% manifiesta estar conforme con la remuneración actual, pero el 71% opina que no está conforme con su salario.

Comunicación con administración.

Tabla 37. Comunicación con administración.

COMUNICACIÓN CON ADMINISTRACIÓN	
DESCRIPCIÓN	Nro. PERSONAS
EXCELENTE	4
BUENO	3
REGULAR	0
MALO	0
TOTAL	7

Fuente: basada en entrevista a empleados.



Figura 40. Comunicación con administración. Fuente: basada en entrevista a empleados.

En lo referente a la comunicación del personal operativo con la administración el 57% cree que es excelente y el 43% manifiesta que la comunicación con la administración es buena.

Análisis de entrevistas a los empleados.

La entrevista a los empleados del Restaurante El Castillo determina que el mayor porcentaje de empleados se graduó del colegio y que de esa mayoría la mitad tiene instrucción superior, lo que determina un recurso humano del restaurante que permite mayor facilidad de adaptabilidad al trabajo y mayores conocimientos para transformarlos en valor agregado para el negocio.

La mayor cantidad de personal se ocupa entre meseros y ayudantes de cocina. Además si el 43% de los empleados percibe que la infraestructura no es adecuada y que el 86% percibe falta de recursos para el normal desempeño de las actividades del restaurante, ratifica la aseveración del 43% de empleados que manifiestan un desempeño bueno y un 14% regular del servicio que brinda el restaurante.

Se puede destacar que no hay una correcta comunicación entre la parte operativa y la administrativa por eso el 100% manifiesta no conocer la filosofía

del restaurante y un porcentaje considerable manifiesta no haber recibido ningún tipo de inducción al comenzar a trabajar en el negocio.

La mayoría de empleados tiene más de 1 año de trabajo en el establecimiento y manifiestan en su mayoría inconformidad con el nivel de sueldos.

Tabla 38. Lista de fortalezas y debilidades de entrevista a empleados.

LISTA DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES		
N°	Fortalezas	Debilidades
1	Personal posee bachillerato.	Infraestructura inconclusa.
2	Existen profesionales dentro de la nómina de personal.	Falta mobiliario y equipos en áreas del restaurante.
3	Empleados con experiencia mayor a 1 año.	Falta comunicación interna.
4		No conocen la filosofía corporativa.
5		No hay empoderamiento o motivación.
6		Inconformidad por nivel de sueldos.

Fuente: basada en entrevista a empleados.

Entrevista a la Gerente General.

La entrevista a la Gerente General se desarrolló de conformidad al formato que se encuentra en el anexo 3. La información recopilada con esta técnica se presenta a continuación.

- El restaurante empezó a funcionar en el feriado de carnaval del 6 de marzo del 2011.
- Los empleados con los que trabaja son 7 personas.
- La construcción de la infraestructura se la hizo con fondos propios de los accionistas y luego se ha utilizado el financiamiento

bancario para cosas complementarias en los años posteriores al 2012.

- La oferta se centra en tres ingredientes estrellas, la tilapia, rana y camarón.
- El restaurante no tiene establecido misión, visión, valores, objetivos y políticas.
- El restaurante hasta la vez no tiene planificación estratégica.
- El personal se escoge de acuerdo a habilidades y destrezas.
- La comunicación interna que practica es directamente con cada empleado.
- En el 2015 de ha realizado una capacitación en manipulación de alimentos para las ayudantes de cocina y una de mesero polivalente para los meseros.
- Si se emplea estímulos por objetivos cumplidos.
- Los principales problemas que según ella tienen son falta de comunicación interna, poca demanda de lunes a viernes, falta de promoción, inestabilidad en horarios de atención e infraestructura incompleta.
- No se evalúa la satisfacción de los clientes.
- Los clientes pueden cancelar el servicio en efectivo y con tarjeta.
- Para calcular los precios de los productos se suma costo de la materia prima, el gasto de personal, el gasto corriente y se estima una ganancia del 40%.
- No evalúan a sus competidores.

- El restaurante no ofrece promociones.
- La única publicidad que se realiza es en redes sociales y de boca en boca.
- Para diferenciarse de la competencia procuran dar un servicio amable y cortés a más de decoraciones exclusivas en los eventos.
- Los principales proveedores son Comercial Castillo para víveres, el esturión para mariscos, la tilapia viva en lo referente a tilapia y Rana Piuntza para las ancas de rana.

Análisis de entrevista.

En la entrevista a la Gerente General se pueden sacar las siguientes fortalezas y debilidades de mayor relevancia:

Tabla 39. Lista de fortalezas y debilidades producto de entrevista a Gerente General.

LISTA DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
Fortalezas	Debilidades
Proveedores con muy buena materia prima en rana, tilapia y camarón.	Falta de comunicación interna
Atención amable y cortés; decoraciones exclusivas en eventos.	Falta de promoción
	Infraestructura incompleta

Fuente: basada en entrevista a Gerente General.

Entrevista a contadora

Mediante la entrevista con la contadora se ha recopilado la siguiente información:

- Tiene 4 años trabajando para el restaurante.
- No conoce que el restaurante tenga filosofía corporativa.
- No conoce ella los objetivos de la empresa, solo se dedica a hacer el proceso contable.
- No ha tenido acceso a capacitación.

- Las responsabilidades de la contadora es llevar el proceso contable.
- Si está asegurada y cuenta con todos los beneficios de ley.
- Si es estimulada cuando cumple con rapidez lo solicitado por la administración.
- No realiza presupuestos.
- Si utiliza las normas NIIF.
- El restaurante no cuenta con un programa contable.
- Solo se registra cuanto se vende diariamente.
- No se aplica contabilidad de costos para establecer precios.
- El restaurante se financia con fondos propios y con préstamos bancarios.
- El restaurante al momento tiene pasivos con bancos.
- El restaurante no tiene un registro de clientes.
- El promedio de ventas mensual del restaurante es de \$10
- La venta de platos de tilapia y camarón son los que generan mayores ingresos para el restaurante.

Análisis de entrevista a contadora.

De la información proporcionada por la contadora se pueden destacar las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 40. Lista de fortalezas y debilidades producto de entrevista a contadora.

LISTA DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
Fortalezas	Debilidades
El mayor ingreso se produce por venta de tilapia y camarón.	No existe filosofía corporativa
	Falta capacitación
	No realiza presupuestos
	No tiene un registro de clientes minucioso.

Fuente: basada en entrevista a contadora.

Capítulo I

1.1 Reseña Histórica de Constitución

Hotelería y Restaurant Castillo Apolo Casapol Cía. Ltda., propietaria de restaurante “El Castillo” se constituye en la ciudad de Loja, el 28 de septiembre del 2010 ante el Dr. Eduardo Beltrán, Notario Séptimo del cantón Loja, domicilio principal en Cumbaratza, cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, con un capital de 1000 dólares de los socios fundadores que son: Juan José Castillo Guzmán, Johana Alexandra Castillo Apolo, Indira del Cisne Castillo Apolo y Juan Pablo Castillo Apolo. El objetivo social de la compañía es:

La prestación de hotelería, restaurant, spa y recreación.

Organizar y producir eventos sociales, culturales y servicio de catering.

Importar maquinaria, equipos y artefactos, a fin de implementar proyectos relacionados con el objetivo social.

Crear fuentes de trabajo a fin de contribuir al desarrollo social, cultural, turístico y económico de la provincia de Zamora Chinchipe, implementando sucursales en otras ciudades de la provincia o del país.

La compañía tiene un tiempo de duración de 50 años, contados desde la fecha de inscripción constitutiva en el Registro Mercantil del Cantón Zamora, pero con opción a disolverse o prorrogar su vida, en caso de que lo resuelva la Junta General de Socios.

La representante legal de la empresa es la Lcda. Johana Alexandra Castillo Apolo. El RUC asignado para la actividad económica de restaurante y servicios complementarios por el SRI es N° 1191737977001, cuya condición es de empresa obligada a llevar contabilidad.

Restaurante “El Castillo” decide iniciar sus funciones el 06 de marzo de 2011, estando todavía la primera etapa del proyecto en proceso de construcción. Inician ofreciendo servicios como: restaurante mirador, piscina para adultos e hidromasaje. En los años subsiguientes hasta el 2015 han incrementado servicios como piscina de niños, sauna, turco, canchas deportivas, bar de la piscina, mirador del valle y jardinería.

La apertura prematura, se oficializó debido a la creciente demanda turística en época de carnaval del 2011 y al repunte turístico que estaba experimentando la provincia de Zamora Chinchipe con la inauguración de la vía de hormigón rígido para el tramo Loja a Zamora del eje vial E-45 que conecta a la provincia con las principales ciudades del austro ecuatoriano.

El comienzo repentino, ocasionó que las operaciones del restaurante y servicios complementarios no tengan una estructura organizacional básica para establecer unidades administrativas y operativas de la empresa, provocando contratación de personal no calificado, falta de políticas y manuales de funciones.

En el 2012 como una tesis universitaria de la Ing. Anabel Jumbo realizó el primer Plan Estratégico 2012 – 2015 en calidad de hostería y luego en el año 2014 como proyecto de tesis de grado de economista de Indira Castillo se realizó un proyecto de factibilidad para la implementación de una hostería. Estos dos trabajos son los primeros que aportan indicios de planificación para la empresa. En la actualidad, la administración de la empresa ha implementado muy pocas recomendaciones hechas por estos proyectos de investigación.

La representante legal del restaurante es la licenciada Johana Alexandra Castillo Apolo.

La empresa cuenta con la siguiente estructura administrativa (Castillo, 2014):

Nivel legislativo.- en el restaurante “El Castillo” este es el primer nivel jerárquico y lo constituye la Junta General de Socios. La función básica es legislar sobre la política que debe seguir la empresa, normar los procedimientos, dictar reglamento, ordenanzas resoluciones, etc.

Nivel Ejecutivo.- lo constituye la gerente que ejecuta lo dispuesto por el nivel legislativo. En este nivel se decide sobre políticas generales y actividades básicas. La función principal es ejercer autoridad para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Nivel Asesor.- La empresa tiene asesor contable para ayudar al gerente en temas financieros y tributarios de la compañía. De forma ocasional contrata a asesor técnico para mantenimiento de equipos.

Nivel Operativo.- está integrado por jefes departamentales, chef, ayudantes de cocina, cajera, meseros, etc. Ellos ejecutan las actividades básicas de la empresa.

1.2 Estructura Organizativa de la Empresa

La estructura orgánica de la empresa es la forma como se gestiona y como está compuesto el restaurante. Los datos a continuación presentados muestran el organigrama estructural, funcional y posicional del restaurante (Castillo, 2014).

1.2.1 Organigrama estructural.

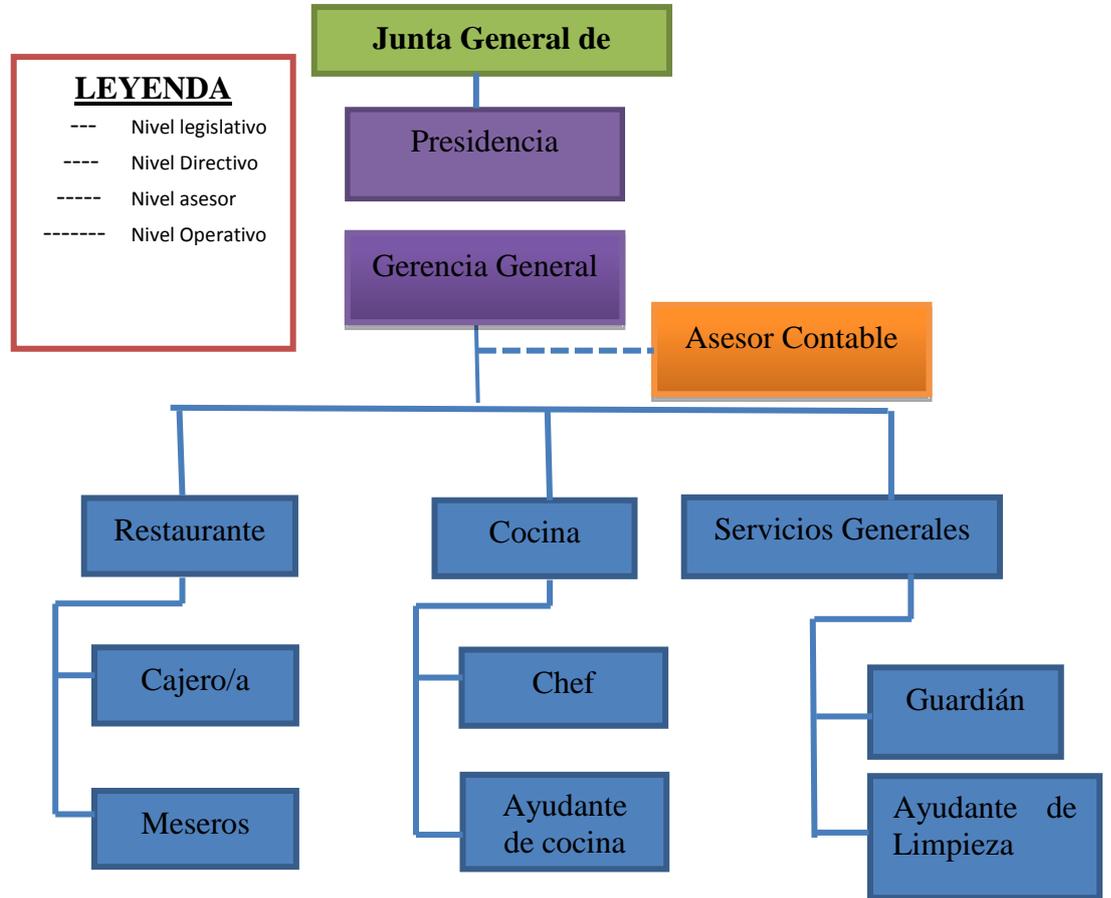


Figura 41. Organigrama estructural de restaurante El Castillo.

1.2.2 Organigrama Posicional.

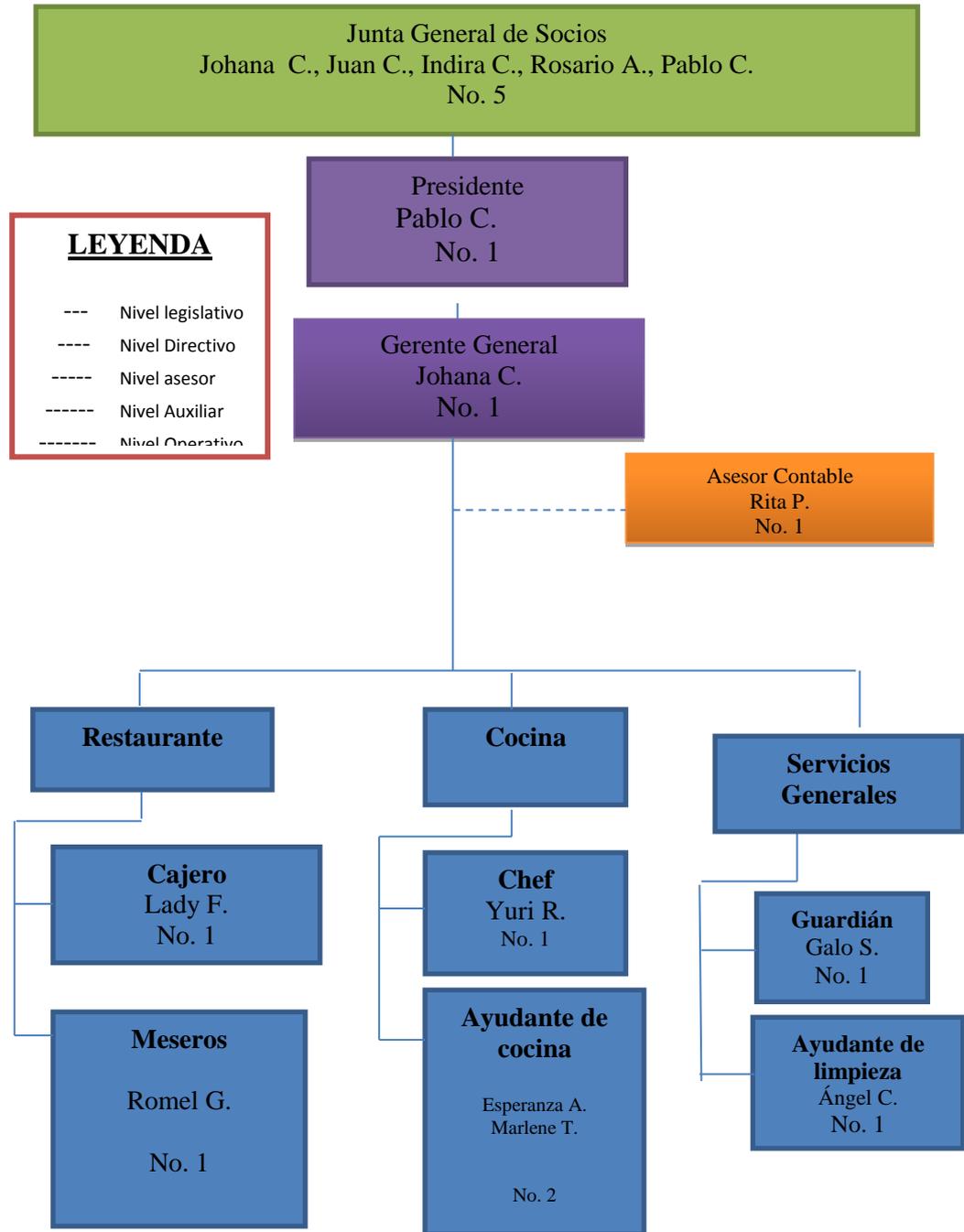


Figura 42. Organigrama posicional.

1.2.3 Organigrama Funcional

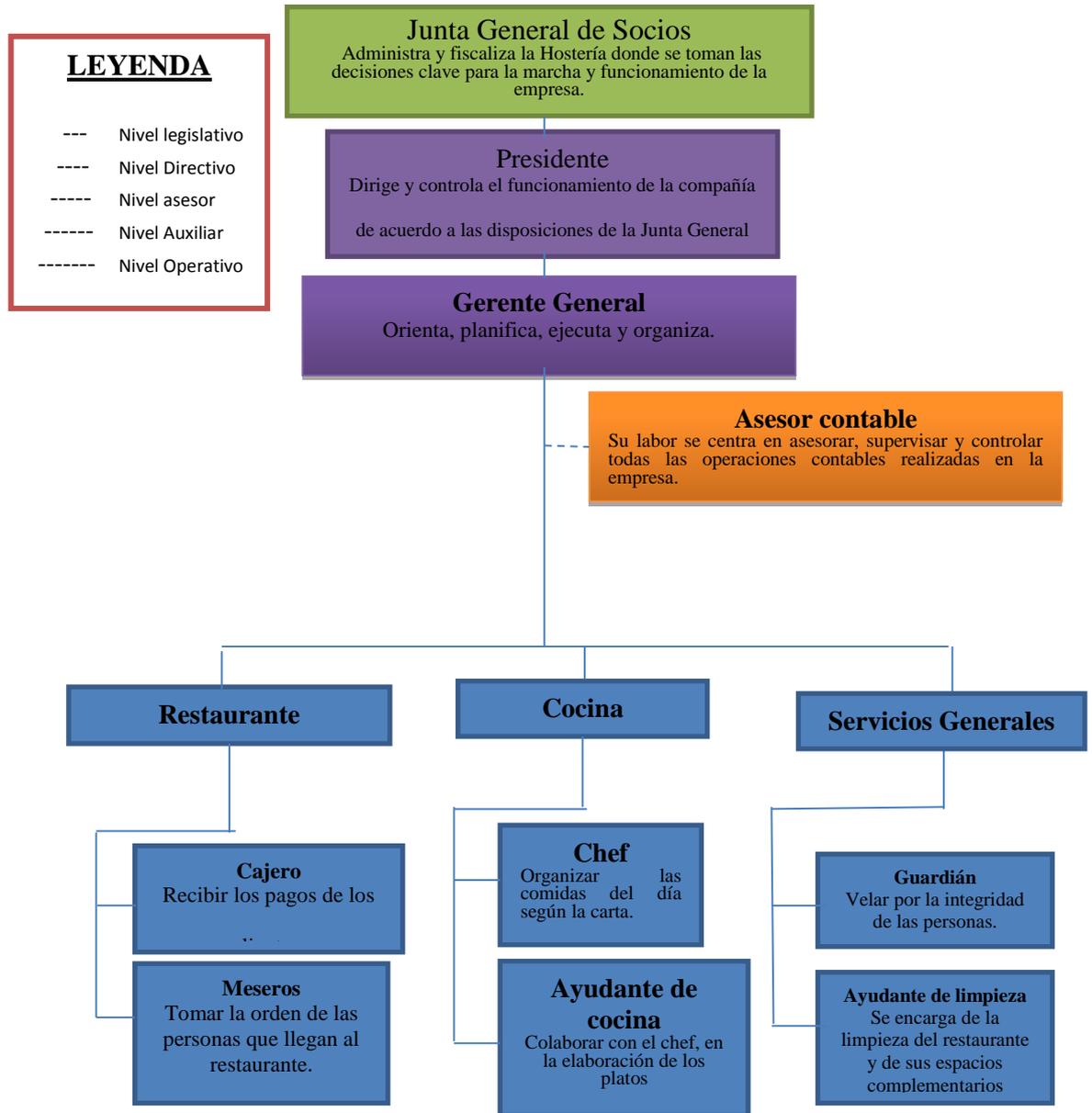


Figura 43. Organigrama funcional.

1.3 Manual de funciones

A continuación se establecerá por medio de una ficha la descripción, el propósito, las funciones y responsabilidades, relaciones internas y perfil profesional de cada uno de los puestos de trabajo. El manual de funciones

constituye la guía del gerente/a del Restaurante El Castillo para hacer una selección de personal de conformidad a lo planificado.

Tabla 41. Manual de funciones Junta General de Socios.

MANUAL DE FUNCIONES Restaurante El Castillo	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Cargo	JUNTA GENERAL DE SOCIOS
Nivel	LEGISLATIVO
II. PROPÓSITO O DEFINICIÓN	
Es el órgano supremo de la Compañía y tiene plenos poderes para resolver los asuntos relacionados con los negocios sociales y la marcha de la Compañía.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombrar y remover de sus cargos con causa justificada al Presidente y Gerente General y fijarles sus remuneraciones. ➤ Conocer y aprobar los informes que presenten los órganos de administración y los informes de auditorías, así como los relativos a los balances, reparto de utilidades y formación de reservas. ➤ Resolver el aumento o disminución del capital, prórroga del plazo de duración, la disolución anticipada, cambio de domicilio, objeto social y demás reformas al estatuto, de conformidad con la Ley de Compañías. ➤ Conocer y aprobar los proyectos que presente el Gerente General. ➤ Resolver acerca de la liquidación y disolución de la compañía, designando a los liquidadores y fijándoles la remuneración, considerando las cuentas de liquidación. ➤ Fijar la cuantía y autorizar la celebración de actos y contratos al Gerente General. ➤ Autorizar al Gerente General el otorgamiento de mandatos de conformidad con la Ley. ➤ Interpretar con el carácter obligatorio el estatuto y dictar los reglamentos Internos. ➤ Resolver cualquier asunto que fuere sometido a su consideración y que no fuere atribución de otro órgano de la Compañía. ➤ Aprobar el Presupuesto Anual de la Compañía. 	
IV. RELACIONES	
<p>Internas: Área administrativa y operativa participando en reuniones para informar sobre la marcha institucional orientando sobre la adecuada toma de decisiones en los planes y políticas administrativas.</p> <p>Externas: Representantes de los organismos de control, a fin de tratar asuntos relacionados con la gestión de la compañía y su relación con disposiciones legales.</p>	
V. PERFIL PROFESIONAL	
Educación formal	<ul style="list-style-type: none"> • Ser socio de la empresa. • Ser mayor de 18 años.
Cursos de capacitación	
Experiencia	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Confiabilidad • Iniciativa • Relaciones interpersonales.

Fuente: basado en (Castillo, 2014)

Tabla 42. Manual de funciones del Presidente.

MANUAL DE FUNCIONES Restaurante El Castillo	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Cargo	PRESIDENTE
Nivel	EJECUTIVO
II. PROPÓSITO O DEFINICIÓN	
Dirige y controla el funcionamiento de la compañía de acuerdo a las disposiciones de la Junta General de Accionistas.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convocar y presidir las sesiones de la Junta General. ➤ Legalizar con su firma los certificados de las participaciones. ➤ Vigilar la marcha general de la Compañía y el desempeño de los servidores de la misma, informando de estos particulares a la Junta General. ➤ Velar por el cumplimiento del objeto social y por la aplicación de las políticas de la compañía. ➤ Firmar el nombramiento del Gerente General y conferir copias del mismo. ➤ En caso de faja temporal o definitiva, lo reemplazará el Gerente General con todas las atribuciones y conservando las propias. ➤ Conocer y Aprobar el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias. ➤ Ejercer un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados. ➤ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. ➤ Se encarga de la contratación y despido de personal. 	
IV. RELACIONES	
<p>Internas: Área administrativa y operativa participando en reuniones para informar sobre la marcha institucional orientando sobre la adecuada toma de decisiones en los planes y políticas administrativas.</p> <p>Externas: Representantes de los organismos de control, a fin de tratar asuntos relacionados con la gestión de la compañía y su relación con disposiciones legales.</p>	
V. PERFIL PROFESIONAL	
Educación formal	<ul style="list-style-type: none"> • Superior • Título de Ingeniero Comercial
Cursos de capacitación	
Experiencia	Mínimo 3 años Hablar mínimo dos idiomas
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Confiabilidad • Iniciativa • Relaciones interpersonales.

Fuente: basado en (Castillo, 2014)

Tabla 43. Manual de funciones del Gerente General.

MANUAL DE FUNCIONES	
Restaurante El Castillo	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Cargo	Gerente General
Nivel	Ejecutivo
II. PROPÓSITO O DEFINICIÓN	
Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el representante legal de la empresa, en tal sentido es el responsable de la misma.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la restaurante, en forma judicial y extrajudicial. • Proveer de los recursos necesarios a cada uno de los departamentos. • Distribuir y dar a conocer las actividades del personal. • Autorizar permisos, vacaciones y licencias de acuerdo a las disposiciones vigentes. • Disponer el establecimiento de sistemas de control a los bienes muebles e inmuebles. • Efectuar supervisión y evaluación de las actividades y rendimiento de los departamentos de la empresa. • Conducir la gestión y la marcha administrativa. • Dirigir la gestión económica financiera de la compañía. • Gestionar, coordinar, planificar, poner en marcha y cumplir las actividades de la compañía. • Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas. • Designar a los empleados de la compañía. 	
IV. RELACIONES	
<p>Internas: Área administrativa y operativa participando en reuniones para informar sobre la marcha institucional orientando sobre la adecuada toma de decisiones en los planes y políticas administrativas.</p> <p>Externas: Representantes de los organismos de control, a fin de tratar asuntos relacionados con la gestión de la compañía y su relación con disposiciones legales.</p>	
V. PERFIL PROFESIONAL	
Educación formal	Título profesional en Economía, Administración de Empresas, Contabilidad o afines. Especializado en Administración.
Cursos de capacitación	Gerencia Productiva, Administración de Recursos Humanos, Finanzas, Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - 3 años mínimos en la Administración o Gerencia de empresas públicas o privadas. - Hablar mínimo dos idiomas
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Confiabilidad • Iniciativa • Relaciones interpersonales.

Fuente: basado en (Castillo, 2014)

Tabla 44. Manual de funciones de Asesor Contador

MANUAL DE FUNCIONES Restaurante El Castillo	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Cargo	Asesor Contable
Nivel	Asesor
II. PROPÓSITO O DEFINICIÓN	
Designado principalmente en la práctica como un puesto de carácter consultivo dentro del área contable ya que su labor se centra en asesorar, supervisar y controlar todas las operaciones contables realizadas en la empresa.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoramiento administrativo y contable. • Dirigir y evaluar la gestión financiera y contable. • Elaborar, supervisar y evaluar la gestión de los programas de contabilidad, facturación, recaudación y pagos. • Evaluar el costo beneficio de los productos y, las actividades necesarias para elevar su productividad y calidad. • El asesoramiento a la Gerencia de la empresa. en la formulación de la proforma presupuestaria y la consolidación de su información. • Asesorar al área administrativa sobre la aplicación de normas, técnicas y procedimientos contables. • Generar criterios, principios y procedimientos a ser utilizados en el cálculo de costos de los productos de la empresa. • Establecer la metodología para la aplicación de los estándares de costos, la elaboración de los indicadores de costos, y el cálculo de tarifas de los productos. • Comparar los costos de los productos con los de otras empresas de producción similar, determinar las causas de las diferencias y plantear las recomendaciones. 	
IV. RELACIONES	
Internas: Junta general de accionistas, Asistente de gerencia y contadora. Externas: SRI, Colegio de Contadores de la ciudad Loja.	
V. PERFIL PROFESIONAL	
Educación formal	Contador Público Autorizado, especializado en auditoría y gestión de la calidad.
Cursos de capacitación	Tributación, Producción, Finanzas.
Experiencia	3 años mínimos.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis financiero • Toma de decisiones

Fuente: basado en (Castillo, 2014)

Tabla 45. Manual de funciones de Mesero.

MANUAL DE FUNCIONES Restaurante El Castillo	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Cargo	Mesero
Nivel	Operativo
II. PROPÓSITO O DEFINICIÓN	
Prestar atención a los clientes que acudan y presentar un reporte de actividades diarias al supervisor.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir todas las necesidades y pedidos de los clientes. • Actuar con prontitud y de manera proactiva con los clientes. • En todo momento mantener una actitud positiva y cordial frente a los consumidores y para con sus compañeros de trabajo. • Informar a su superior acerca de cualquier novedad y observación que tengan los clientes. • Encargarse de la limpieza del restaurante y ayudar en la limpieza del área recreativa. 	
IV. RELACIONES	
Internas: Área operativa, impulsando una excelente atención al cliente y manejar todo lo relacionado a las bebidas y otros productos que se expendan en el local. Externas: Proveedores de bebidas e insumos para la elaboración de todos los productos.	
V. PERFIL PROFESIONAL	
Educación formal	Estudios secundarios y/o estudios universitarios preferiblemente en administración, hotelería y turismo.
Cursos de capacitación	Servicio y atención al cliente
Experiencia	En cargos similares Hablar mínimo un idioma

Fuente: basado en (Castillo, 2014)

Tabla 46. Manual de funciones del Chef.

MANUAL DE FUNCIONES Restaurante El Castillo	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Cargo	CHEF
Nivel	OPERATIVO
II. PROPÓSITO O DEFINICIÓN	
Es quien asigna las atribuciones a los cocineros, tiene la responsabilidad final del producto. Su misión no es cocinar, sino velar por el conjunto mismo, por la calidad y el funcionamiento del servicio (ritmo en la entrega, lectura de comandas, vigilancia del comedor, etc.). Un buen chef ha de tener dotes de mando, imagen, prestigio personal y respeto por los cocineros.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirige la cocina y se responsabiliza ante la dirección de la empresa del buen funcionamiento del servicio. ➤ Cuida de que los platos que se sirvan cumplan las condiciones exigidas por el recetario nacional o internacional. ➤ Compra y realiza el procedimiento. ➤ Distribución del trabajo en la cocina. ➤ Supervisión de la higiene, instalación, y grado de rendimiento del conjunto. ➤ Confección del menú, carta de especialidades y plato del día. ➤ Enseñar a guiar a los ayudantes de cocina. ➤ Otorgar el ritmo que la cocina requiera. ➤ Tener suficiente cuidado con los elementos de una manera higiénica. ➤ Servir porciones adecuadas para cada persona. ➤ Preparar ordenada y rápidamente sin dejar de lado el buen sabor los alimentos para un buen servicio. ➤ Es atento a sugerencias de superiores y del cliente. ➤ Sabe los ingredientes y la preparación de todos los platos del menú. 	
IV. RELACIONES	
Internas: Gerencia y Personal del Restaurant y Cocina	
Externas: Con los Clientes	
V. PERFIL PROFESIONAL	
Educación formal	<ul style="list-style-type: none"> • Chef Profesional en toda clase de cocina nacional y extranjera con certificado en servicio al cliente y manipulación de alimentos.
Cursos de capacitación	Gastronomía Nacional e Internacional.
Experiencia	5 años mínimos. Hablar mínimo un idioma
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser Innovador para preparar diferentes platos

Fuente: basado en (Castillo, 2014)

Tabla 47. Manual de funciones de Auxiliar de Cocina.

MANUAL DE FUNCIONES Restaurante El Castillo	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Cargo	AUXILIAR DE COCINA
Nivel	OPERATIVO
II. PROPÓSITO O DEFINICIÓN	
Colabora con el Chef, en la elaboración de los platos ejecutando trabajos sencillos de apoyo a su jefe inmediato y estará capacitado para finalizar determinadas tareas.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poner a punto fogones, planchas. ➤ Cuidar el orden, colocación y limpieza de los utensilios. ➤ Despejar las mesas de trabajo de restos y herramientas. ➤ Facilitar sin entorpecer la labor del chef. ➤ Guardar géneros crudos o cocinados en sus respectivos lugares y recipientes. ➤ Prepara trabajos especiales en la preparación previa al servicio. ➤ Prepara anticipada y correctamente la estación de servicios que le corresponde. ➤ Ayuda al Chef en la cocina. ➤ Sirve los platos en porciones adecuadas. ➤ Está atento de las calamidades en su zona de trabajo. ➤ Mantiene la cocina en perfecto orden. 	
IV. RELACIONES	
Internas: Gerencia y Personal del Restaurant y Cocina	
Externas: Con los Clientes	
V. PERFIL PROFESIONAL	
Educación formal	• Estudios primarios-secundarios
Cursos de capacitación	Servicio al Cliente y Preparación de alimentos
Experiencia	Mínimo 1 año y medio ejerciendo su profesión
Habilidades	• Realizar las labores de manera ordenada e higiénica

Fuente: basado en (Castillo, 2014)

Tabla 48. Manual de funciones Ayudante de limpieza.

MANUAL DE FUNCIONES	
Restaurante El Castillo	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Cargo	AYUDANTE DE LIMPIEZA
Nivel	OPERATIVO
II. PROPÓSITO O DEFINICIÓN	
Realizar las labores de limpieza y aseo, para brindar comodidad a los clientes del restaurante en los sitios que constituyen el giro del negocio del restaurante.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asear y limpiar las áreas complementarias al restaurante (piscinas, sauna, turco, hidromasaje, áreas verdes, etc) y vigilar que se mantengan aseados. ➤ Ayudar al aseo y limpieza de cocina y restaurante. ➤ Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza tomando en cuenta la dotación necesaria. ➤ Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que se presente y solicitar su reposición o reparación si es el caso. ➤ Mantener limpios muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas. ➤ Cumplir de manera efectiva con la filosofía corporativa del negocio. ➤ Proponer, preparar e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a cargo de la entidad. ➤ Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean encomendadas por su jefe e inmediato. 	
IV. RELACIONES	
Internas: Gerencia y Personal del Restaurant y Cocina	
Externas: Con los Clientes	
V. PERFIL PROFESIONAL	
Educación formal	• Estudios primarios-secundarios
Cursos de capacitación	Higiene de áreas turísticas.
Experiencia	Mínimo 1 año y medio ejerciendo el cargo.
Habilidades	• Realizar las labores de manera ordenada e higiénica

Fuente: basado en (Castillo, 2014)

1.4 Situación financiera

A continuación se presentará el estado de pérdidas y ganancias al 31 de diciembre del año 2012, 2013 y 2014; el conocimiento de la situación financiera del restaurante en años anteriores, nos permitirá plantear una línea base con la que se partiría para plantear las metas a conseguirse en esta planificación estratégica.

Tabla 49. Estado de pérdidas y ganancias del año 2012.

Restaurante El Castillo <i>Estado de pérdidas y ganancias</i> Al 31 de diciembre de 2012	
Ingresos	
Ventas	73740,53
Costo de ventas	23193,02
Utilidad bruta	50547,51
Gastos generales	55339,59
Resultado antes de impuesto a la renta	- 4.792,08

Fuente: basado en información proporcionada por la contadora del restaurante.

Tabla 50. Estado de pérdidas y ganancias del año 2013.

Restaurante El Castillo <i>Estado de pérdidas y ganancias</i> Al 31 de diciembre de 2013	
Ingresos	
Ventas	53572,64
Costo de ventas	65661,52
Utilidad bruta	-12088,88
Gastos generales	18422,49
Resultado antes de impuesto a la renta	- 30.511,37

Fuente: basado en información proporcionada por la contadora del restaurante.

Tabla 51. Estado de pérdidas y ganancias del año 2014.

Restaurante El Castillo <i>Estado de pérdidas y ganancias</i> Al 31 de diciembre de 2014	
Ingresos	
Ventas	86287,20
Costo de ventas	34690,39
Utilidad bruta	51596,81
Gastos generales	51717,74
Resultado antes de impuesto a la renta	- 120,93

Fuente: basado en información proporcionada por la contadora del restaurante.

1.5 Base legal

Restaurante El Castillo, basa su funcionamiento según la siguiente normativa legal:

1.5.1 Estatuto de la Empresa.

El estatuto de la compañía “Hotelería y Restaurant Castillo Apolo CASAPOL Cía. Ltda.”, propietaria del Restaurante El Castillo, es el pacto social que incluye la información básica necesaria para constituirse como compañía donde el Estado reconoce la forma que establecen los socios para organizarse. El estatuto consta de siete capítulos dispuestos de la siguiente manera:

- Capítulo 1ro.: nombre, domicilio, objeto social y plazo de duración.
- Capítulo 2do.: del capital, del aumento y de la responsabilidad.
- Capítulo 3ero.: del ejercicio económico, del balance, de la administración de utilidades y de las reservas.
- Capítulo 4to.: del gobierno, de la administración y de la representación.

- Capítulo 5to.: no existe.
- Capítulo 6to.: de la disolución y liquidación.
- Capítulo 7mo.: disposiciones generales.

1.5.2 Ley de Régimen Tributario Interno.

En concordancia con la legislación ecuatoriana, toda sociedad que se encuentre bajo el control de la superintendencia de compañías, está en la obligación a inscribirse en el registro único de contribuyentes RUC. El RUC es el sistema que registra e identifica a los contribuyentes y proporciona información a la administración tributaria para el cálculo de impuestos. Los impuestos que en esta ley se estipulan en el título 1, 2 y 3 son:

- Impuesto a la renta.
- Impuesto al valor agregado.
- Impuesto a consumos especiales.

Además en el título 4 se refiere al Régimen Tributario de las empresas Petroleras, Mineras y Turísticas.

Por esta razón la actividad del restaurante tiene que tomar en cuenta la Ley de Régimen Tributario Interno.

1.5.3 Código de Trabajo.

El restaurante por su actividad, necesita contratar personal para el normal funcionamiento; esta contratación se rige bajo el Código de Trabajo del Ecuador, por ser la normativa que contiene preceptos reguladores de las relaciones entre empleadores y empleados y su aplicación a las modalidades y condiciones de trabajo. Además señala principios y normas relacionadas con las disposiciones generales, con la capacidad de contratar, las modalidades de trabajo, las jornadas,

las indemnizaciones, los conflictos colectivos y las prescripciones (AbydosCorp, s.f.)

1.5.4 Ley de Compañías.

Las empresas legalmente constituidas en Ecuador se rigen por la Ley de Compañías que norma y regula las actividades empresariales en el país. El ente que vigila el cumplimiento de las disposiciones exigidas en esta ley es la Superintendencia de Compañías y también la entidad donde se encuentran registradas las empresas legalmente constituidas en Ecuador. El Restaurante El Castillo, al ser propiedad de la compañía Hotelería y Restaurant Castillo Apolo CASAPOL Cía. Ltda. debe tomar en cuenta la normativa presente en la ley de compañías vigente.

1.5.5 Ley de turismo.

Restaurante El Castillo al ser según el art. 5 de la Ley de Turismo una actividad turística dedicada a la prestación habitual remunerada en lo referente a servicios de alimentos y bebidas, tiene que tomar en cuenta la Ley de Turismo, que pone de manifiesto el marco legal a regir en la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; además establece la autoridad del Estado en la rama y los derechos y obligaciones de los prestadores y de los usuarios.

682 (Minube, s.f.). La provincia cuenta con majestuosas montañas, ríos, cascadas, senderos y abundante flora y fauna (Camara de Turismo de Zamora Chinchipe, 2011), como fortalezas turísticas naturales, en las que se incluye las cuatro áreas protegidas como son: el Parque Nacional Podocarpus, el refugio de vida silvestre El Zarza, la reserva biológica Cerro Plateado y el Parque Nacional Yacuri (Hora, 2013).



Figura 45. Ubicación de la provincia de Zamora Chinchipe en el mapa del Ecuador. Fuente: tomado de Google Earth.

Cumbaratza, es la parroquia más poblada del cantón Zamora, 4416 habitantes (INEC, Censo Poblacional 2010, s.f.), ubicada a 14,5 km del de la ciudad de Zamora viajando por el eje vial E-45. Se encuentra a una altitud de 970 msnm. Tiene una extensión territorial de 159,34 Km² equivalente al 8,38% del territorio cantonal. Las unidades geomorfológicas del suelo de Cumbaratza cuentan con relieve abrupto montañoso, fuerte colinado y relieve ligeramente ondulado en la rivera de los ríos creando ambientes paisajísticos muy pintorescos. La cobertura del suelo está dispuesta de la siguiente manera: área urbana 0.11%, área sin cobertura vegetal 0.14%, bosque nativo 56.56%, cuerpo de agua 1.69%,

pastizales 40,14% y tierra agropecuaria 1.35%. El clima de Cumbaratza va desde un tropical megatérmico húmedo a ecuatorial mesotérmico semi-húmedo. La temperatura entre 1000 a 1500 msnm fluctúa desde los 19°C a los 22°C (GAD Parroquial de Cumbaratza, 2015). Cumbaratza, es el primer gran valle de la rivera del Zamora, camino hacia el río Amazonas. Es considerado en la actualidad como “El valle turístico de Zamora Chinchipe”, por su infraestructura turística de hospedaje, alimentación, diversión, y recursos naturales envidiables. Es el lugar perfecto para convertirse en un destino turístico estrella y por disponer de aeropuerto podría llegar a ser el centro logístico de ofertas turísticas amazónicas del sur del Ecuador.

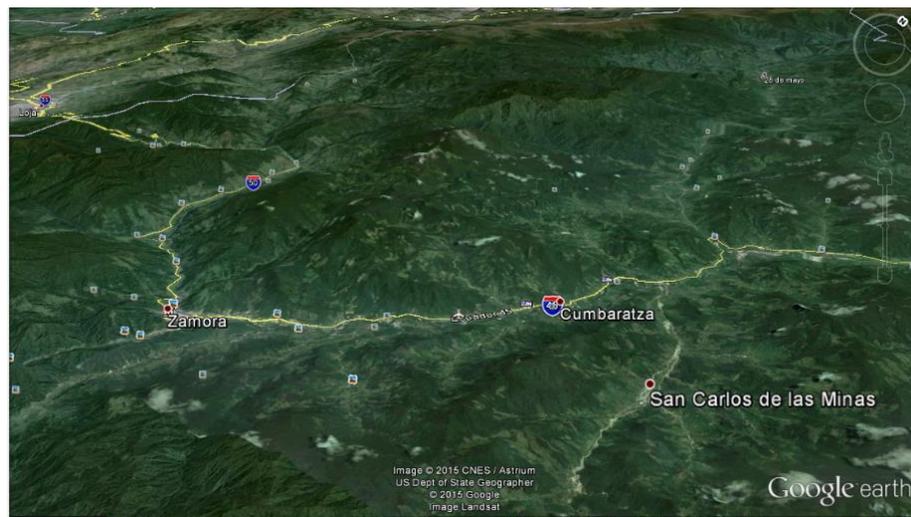


Figura 46. Ubicación de la parroquia Cumbaratza. Fuente: tomado de Google Earth.

2.2 Microlocalización

El Restaurante El Castillo se encuentra ubicado al sur del Ecuador en la provincia amazónica de Zamora Chinchipe, cantón Zamora, parroquia Cumbaratza. El sector se conoce como El Mirador del Valle de Cumbaratza, que se encuentra a 15 minutos de la cabecera cantonal Zamora siguiendo el eje vial E-45 o Troncal Amazónica.



Figura 47. Ubicación del Restaurante El Castillo. Fuente: basado en Google Earth.

Es un predio rural de 8340m² entre construcción y áreas verdes, rodeados de montañas con vegetación abundante, variedad de aves, mariposas y hermosos paisajes. Cuenta con todos los servicios básicos. Es un restaurante mirador que a más de brindar servicio de alimentación, ofrece servicio de piscinas, sauna, turco, hidromasaje y cancha deportiva. El sitio es considerado uno de los mejores miradores de la Amazonía para divisar el acogedor valle de Cumbaratza. Dispone de accesibilidad definida de la siguiente manera: vía de segundo orden de aproximadamente 650 m desde la E-45 hasta el restaurante, y se encuentra a 4 minutos del aeropuerto de Cumbaratza. Desde la cabecera cantonal Zamora, se puede utilizar las cooperativas de transporte intercantonal e interprovincial que llegan a Cumbaratza y luego tomar una camioneta para ir al restaurante.

Los competidores directos son las tres hosterías que se encuentran en el valle, con ofertas alimenticias similares y apuntan al mismo segmento del mercado.

2.3 Descripción funcional de los servicios

2.3.1 Restaurante El Castillo



Figura 48. Vista de piscina y restaurante mirador.



Figura 49. Salón principal del restaurante.

El Restaurante El Castillo tiene 400 m² de construcción. Está dispuesto para atender a 100 comensales en concordancia con el mobiliario existente. De conformidad con el reglamento de categorización del Ministerio de Turismo es un establecimiento de segunda categoría (Castillo, 2014).

El menú del restaurante, se presenta a los clientes a través de una carta que ofrece entradas, platos fuertes y postres en un horario de 10H00 de la mañana hasta las 19H00 horas en la noche. En la carta se dispone de una variada oferta de especialidades de la casa, tilapia, rana, mariscos, aves, carnes y postres deliciosos, expuestos de la siguiente manera:



Menú

ENTRADAS

*Leche de tigre
Coctel de camarones
Bombon de pollo
Trilogía de ceviches*

MARISCOS

*Camarón Apanado
Camarón Broster
Arroz con camarón
Camarón al ajillo
Enchilado de mariscos
Corvina a la plancha
Milanesa de corvina*

CARNES

*Lomo de cerdo a la plancha
Churrasco
Filet Miñong
Lomo fino de res salteado
con hongos frescos y espárragos*

ANCAS DE RANA

*Anquitas Apanadas
Anquitas Broster
Ranita al Ajillo
Fricasé de Rana*



PLATOS FUERTES TILAPIA

*Tilapia en salsa de camarones
Tilapia en salsa de champiñones
Tilapia al ajillo
Fricasé de Tilapia
Tilapia Frita
Chicharrón de Tilapia
Ceviche de Tilapia*

AVES

*Pollo a la plancha
Pollo cordon blue
Nuggetts de pollo
Pollo enrollado en salsa de almendras*

POSTRES

*Brownie de chocolate con helado
Copa de helado
Mouse de maracuyá
Crepes rellenos de ensalada
de frutas*



INFORMES Y RESERVACIONES

*Email: elcastillo@gmail.com
Km. 14 vía Zamora Yantzaza*

Figura 50. Menú del Restaurante El Castillo. Fuente: basado en la carta del restaurante.

2.3.2 Servicios turísticos complementarios.

Los servicios complementarios han sido una de las estrategias implementadas por el restaurante para diferenciarse del resto y tener ventaja competitiva frente a sus rivales. Además esto le sirve para despertar la expectativa de los clientes los fines de semana y feriados por ser los días en que las familias y los grupos de amigos visitan las zonas rurales en busca de alimentación y ocio. A continuación se detalla los servicios complementarios que en la actualidad tiene Restaurante El Castillo:

2.3.2.1 Área de piscina de niños y adultos.



Figura 52. Piscina de niños.



Figura 51. Piscina de adultos.

El área de piscinas comprende una piscina desbordante para adultos de 200m² y una piscina de niños arriñonada de 30 m² con juegos de agua en forma de abanico.

2.3.2.2 Sauna, turco e hidromasaje.



Figura 53. Hidromasaje.



Figura 54. Saura.



Figura 55. Turco.

El área de spa comprende un hidromasaje capacidad para 8 personas, un baño sauna y un baño turco con una capacidad para 12 personas cada uno.

Capítulo III

3.1 Análisis del entorno general

3.1.1 Factores económicos demográficos.

3.1.1.1 Producto Interno Bruto.

La variación inter-anual del PIB comparado entre el primer trimestre de los años 2014 al 2015 es de 3%. Las actividades que más contribuyeron fueron: Enseñanza con 0.53%; Administración Pública con 0.49%; Actividades Profesionales con 0.43%; y Comercio Exterior con 0.36%.

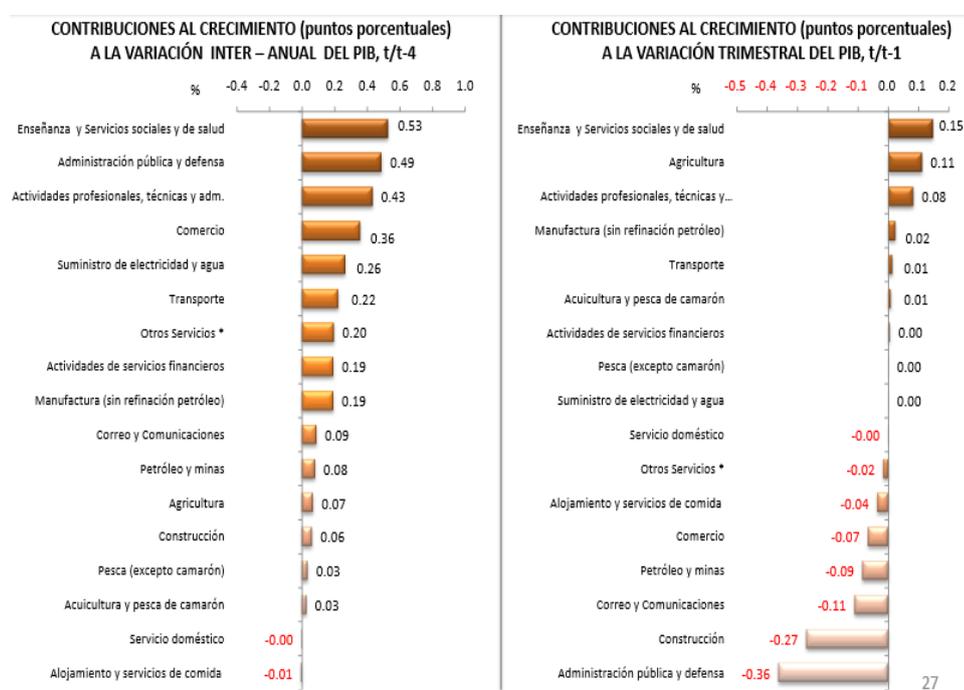


Figura 56. Variación inter-anual del PIB por actividad económica comparado entre el primer trimestre de los años 2014 y 2015. Fuente: tomado de Banco Central del Ecuador.

Connotación:

La contribución de alojamiento y servicios de comida, en el transcurso del primer trimestre del año 2015 comparado con su similar del año 2014, ha decrecido un 0.04%; mientras que la contribución al crecimiento inter-anual de PIB, t/t-4, es de -0.01 respecto al 2014.

Con este antecedente podemos avizorar un año 2015 difícil para el Ecuador en lo referente al crecimiento de la actividad de alojamiento y servicios de comida, donde solo en el primer trimestre del 2015, ya se ven menores porcentajes que el año anterior. Factores macroeconómicos como la caída de los precios del petróleo y la apreciación del dólar, son algunos de los factores que está afectando al crecimiento del PIB 2015. La apreciación del dólar, de cierta forma repercute en el desarrollo de la actividad de alojamiento y servicio de comida, al encarecer la producción nacional, frente a competidores vecinos como son Colombia y Perú que poseen moneda propia y para amortiguar los efectos de la caída del precio del petróleo, devalúan sus monedas. Como el precio del petróleo es fluctuante esto representa una amenaza a corto plazo.

- Amenaza: Se prevé decrecimiento de aporte al PIB 2015 y 2016 por parte de actividades como alojamiento y comidas con referencia al año 2014.

3.1.1.2 Inflación.

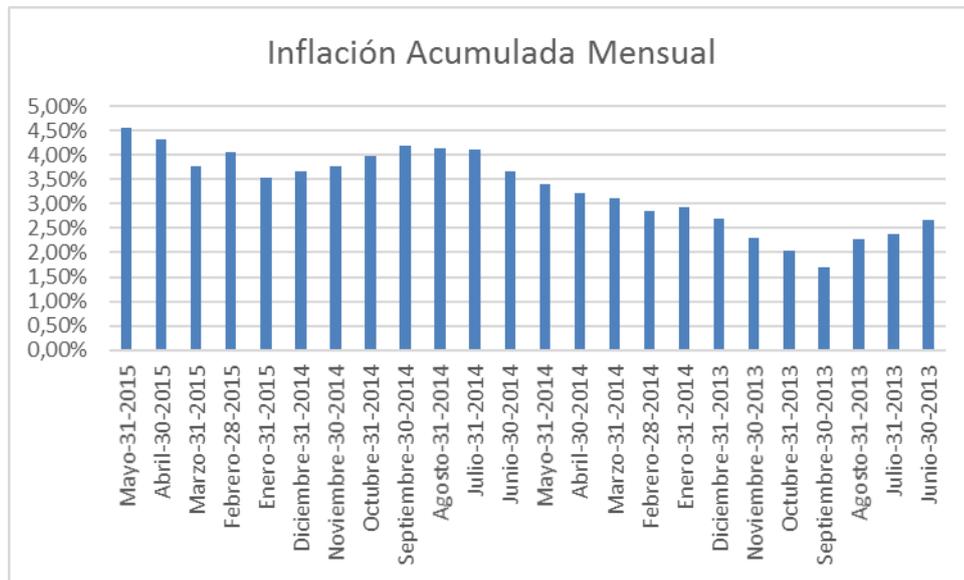


Figura 57. Inflación acumulada mensual. Fuente: basado en información del Banco Central del Ecuador.

Connotación.:

Al existir un incremento de la inflación acumulada desde marzo del 2015 hasta mayo del 2015 y comparadas con sus similares en el 2014 (se evidencia un claro incremento de la inflación debido al incremento de precios en productos y servicios. Esto representa una amenaza para el restaurante porque si no existe estabilidad en los costos de productos y servicios, también pueden variar los costos de materias primas para la oferta alimenticia del restaurante. Además, los incrementos de costos de productos y servicios se traducen en una disminución del poder adquisitivo de la población, y eso limita el mercado para el restaurante.

- Amenaza: Se prevé incremento de inflación para el año 2015 y 2016 en referencia al 2014.

3.1.1.3 Tasa de interés.

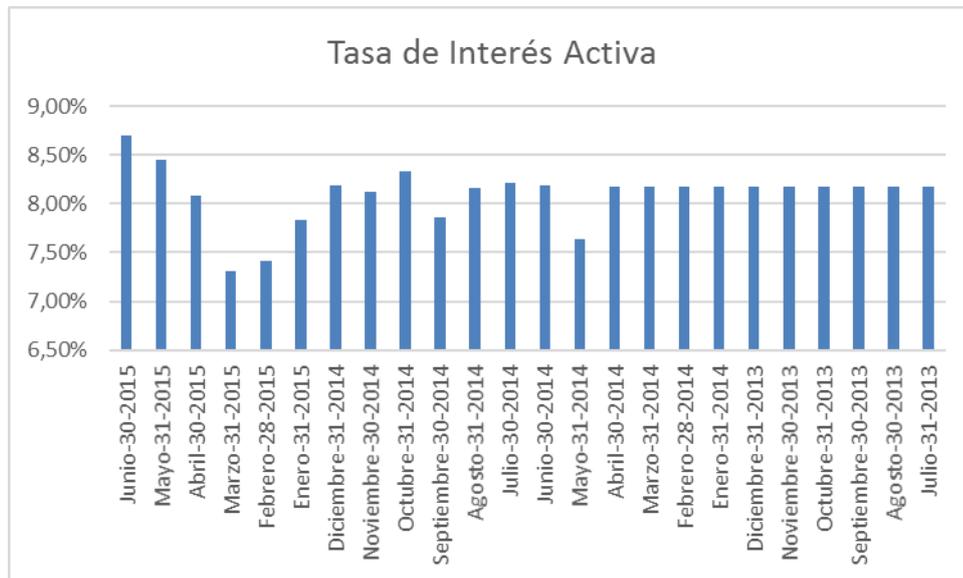


Figura 58. Tasa de interés activa. Fuente: basada en información del Banco Central del Ecuador.

Connotación:

La tasa de interés activa según portal web del Banco Mundial es lo que cobra el banco por lo que te presta o lo que se tiene que cancelar a un banco por el interés al solicitar un crédito. La tendencia creciente de aumento de la tasa de interés activa es una amenaza para el sector turístico en desarrollo. La mejora de la calidad turística depende de calidad de servicio y mejoramiento de infraestructura. Los propietarios, por lo general realizan créditos bancarios para solventar la inversión en el crecimiento y mejora del negocio. Al seguir creciendo el valor del interés aumenta el riesgo para cristalizar una inversión en el restaurante.

- Amenaza: Se prevé un incremento de tasas de interés activa para el 2015 y 2016 con referencia al año 2014.
- Debilidad: Limitado capital de inversión.

3.1.1.4 Nivel de ingresos.

Evolución de la Canasta Básica e Ingreso Familiar

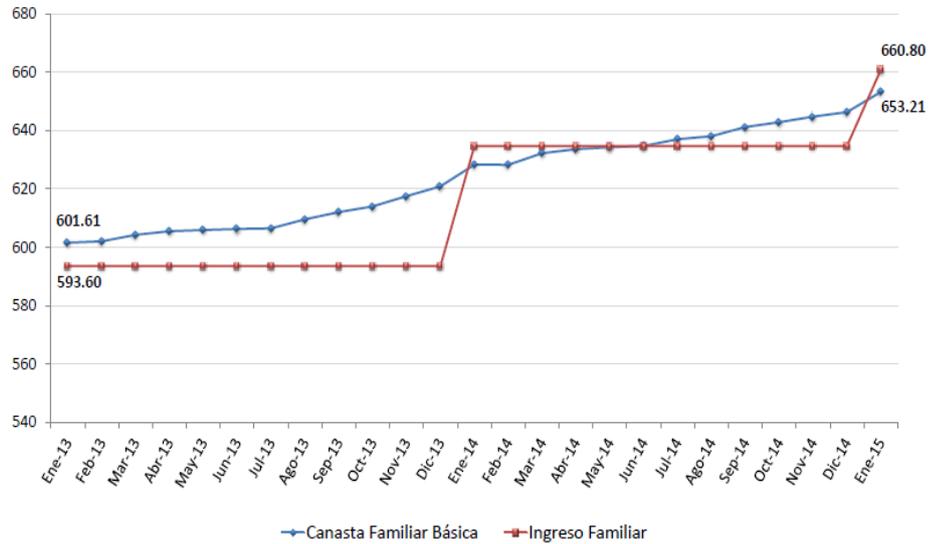


Figura 59. Evolución de la canasta básica e ingreso familiar. Fuente: basado en información del INEC 2015.

Connotación:

La tendencia muestra al ingreso familiar cubrir en periodos de tiempo el valor de la canasta básica, durante el 2014 y 2015. Si hay el dinero para lo básico en las familias ecuatorianas significa que el ingreso por ocasiones puede ser gastado en una necesidad suplementaria como es el turismo. De ahondarse la recesión económica y limitando la tendencia de cubrir canasta básica con ingreso familiar, existiese amenaza de gastar menos en turismo.

- Amenaza: Se estima menor gasto familiar para actividades suplementarias en el 2016.

3.1.1.5 Canasta básica.

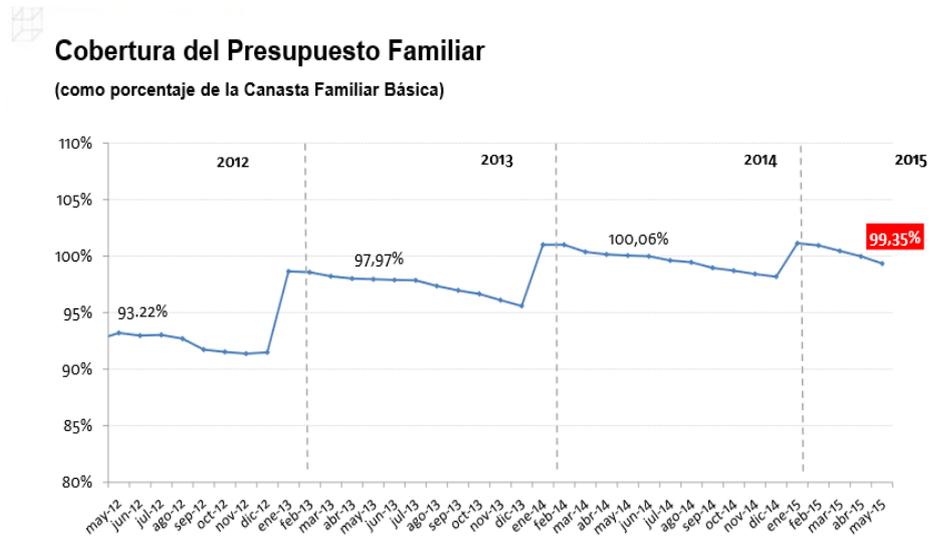


Figura 60. Cobertura del presupuesto familiar. Fuente: INEC 2015.

Connotación:

La cobertura del presupuesto familiar se obtiene de la diferencia de la canasta básica familiar y el ingreso mínimo promedio. Hablar de canasta básica familiar, es referirse al conjunto de bienes y servicios que los hogares ecuatorianos habitualmente consumen (INEC, 2015).

De conformidad con el gráfico, desde el 2012 hasta el 2014 hay un ligero aumento del porcentaje de cobertura del presupuesto familiar referente a la canasta básica. Pero si analizamos el 2015, existe un decrecimiento del 0,71% de cobertura frente al 2014. Esto demuestra que hay una amenaza para el restaurante, porque la capacidad adquisitiva de las familias en promedio, ya no les alcanza para comprar su canasta básica, y mucho menos para hacer actividades complementarias como salir a comer un menú especial zamorano, en un restaurante con trayectoria, de sazón creativa y con ambientes relajantes para disfrutar en familia o con buenos amigos.

- Amenaza: Se estima menor gasto familiar para turismo en el 2016.

3.1.1.6 Desempleo.

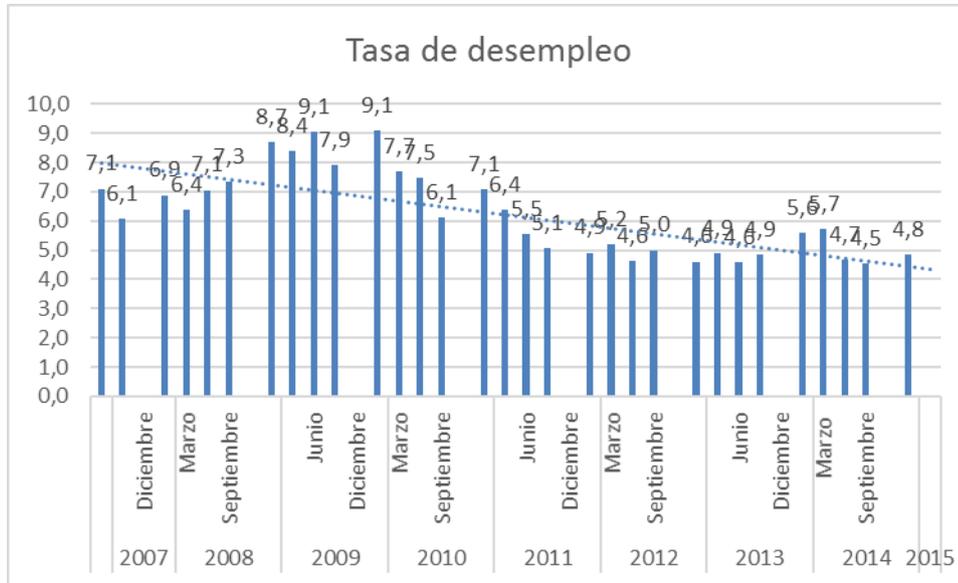


Figura 61. Tasa de desempleo. Fuente: Banco Central del Ecuador.

Connotación:

El desempleo según la línea de tendencia desde el 2009 hasta el 2015, tiene un ligero decrecimiento. Sería interesante poder analizar el reporte del mes de junio 2015 de desempleo, para darnos cuenta si la aplicación de salvaguardas arancelarias a las importaciones de algunos productos causó aumento o disminución de empleo. Esa medida fue tomada para contrarrestar la apreciación del dólar y la caída del precio por barril de petróleo, rubro del cual depende todavía la sostenibilidad de la economía ecuatoriana. Si la tendencia cambia y aumenta el desempleo, esto se constituye en una amenaza de alto impacto para el restaurante hasta el 2016 termino en el que fenecen las salvaguardías. La falta de empleo disminuye el poder adquisitivo y en algunos casos incrementa los índices

de delincuencia e inseguridad, enemigos latentes para las personas que desean hacer turismo o disfrutar de una deliciosa alimentación fuera de su casa.

- Amenaza: Se estima aumento de la tasa de desempleo para 2016.

3.1.1.7 Variación de Turistas Inter-anual al Parque Nacional Podocarpus

La variación de turistas que ingresan al Parque Nacional Podocarpus ubicado en el cantón Zamora, es el único registro de ingreso de turistas que existe. Esta estadística la levanta el Ministerio del Ambiente del Ecuador como ente encargado de velar por la administración de esta zona.

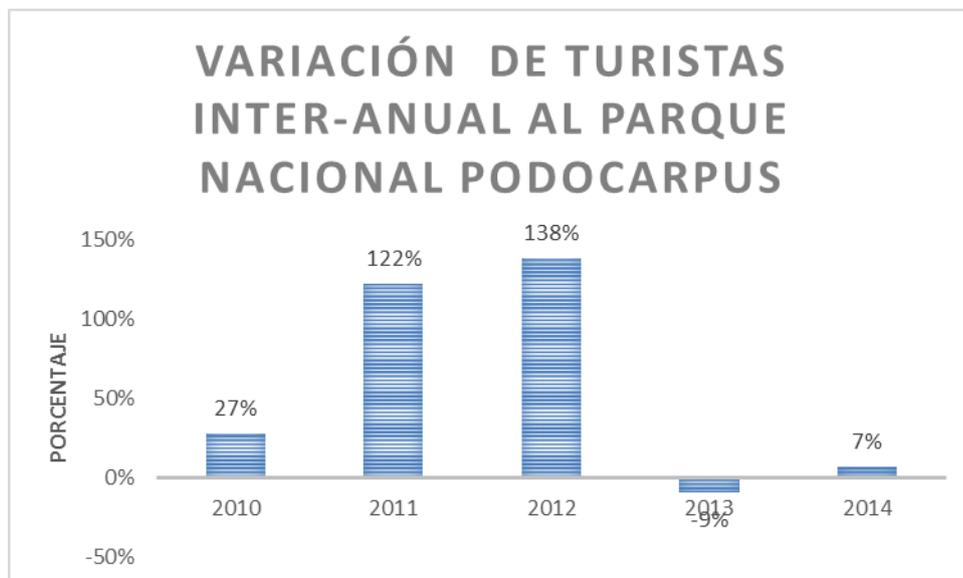


Figura 62. Variación inter-anual de turistas al Parque Nacional Podocarpus. Fuente: basada en información del Ministerio del Ambiente del Ecuador.

Connotación:

El incremento de turistas al Parque Nacional Podocarpus en el 2011 y 2012, es notable debido a la inauguración de la principal arteria vial que une al cantón Zamora con el resto del país. En el año 2013 y 2014, se ve un fuerte decremento y un leve aumento respectivamente, debido a que el eje vial que conecta con la sierra y por donde ingresa la mayor parte de turistas, estuvo

afectado por un fuerte temporal invernal. Para el año 2015 se espera una mejora de esta situación con la inversión estatal en el mejoramiento de taludes y la habilitación integral de la principal vía de ingreso de turistas para Zamora. La seguridad que brinde esta vía, es un punto primordial para que los turistas al Parque Nacional Podocarpus elijan a Zamora como destino turístico en su programa de vacaciones.

- Oportunidad: Se estima incremento de turistas en busca de naturaleza a Zamora.

3.1.2 Factores políticos – legales

3.1.2.1 Entidades regulatorias

La ley de turismo, es la normativa legal, que rige a la prestación de servicios turísticos en Ecuador. Por medio de esta, se declara a la promoción y desarrollo de las actividades turísticas en el país, como política prioritaria de Estado y de interés nacional. Tiene como objetivos:

Conseguir el desarrollo del sector turístico.

Alcanzar el buen vivir de los ecuatorianos.

Desarrollar un turismo sostenible y sustentable integrando al sector privado, comunitario, público y de economía mixta.

Definir responsabilidades de entidades públicas y su colaboración en el desarrollo del turismo en el Ecuador.

En la ley se considera y precautela el derecho constitucional de los ecuatorianos a una vida digna que asegure descanso, ocio, recreación, esparcimiento y otros servicios sociales necesarios. Garantiza el respeto a los derechos de la naturaleza, así como, la preservación y mantenimiento de los

bienes patrimoniales culturales tangibles e intangibles del país. Promueve mayores oportunidades de empleo e ingresos a través de una oferta de servicios turísticos de calidad, operados por todas las formas constituciones de organización de la producción. Prioriza los siguientes principios: turismo sostenible y sustentable; distribución equitativa de la riqueza; inclusión social, economía y cultura; fomento y participación social; coordinación; descentralización; productividad; calidad. Crea el Sistema Nacional de Turismo para fomentar, coordinar y controlar la prestación de servicios turísticos. El Ministerio de Turismo es el órgano rector.

Connotación:

La promulgación de la Ley de Turismo, en consonancia con el cambio de la matriz productiva, tiene como finalidad convertir al país en un destino turístico estrella a nivel internacional y declarar al sector turismo prioridad nacional. Por medio de esta ley se pretende organizar y establece requisitos mínimos para que todos los actores inmersos en el turismo, ofrezcan calidad de servicios. El fomento del sector turístico en Ecuador, constituye una oportunidad de alto impacto para el sector de alimentos, bebidas y recreación.

- Oportunidad: Se fortalece fomento al sector turístico en Ecuador.

3.1.3 Factores Socio – Culturales

3.1.3.1 Pobreza y Pobreza extrema a nivel Nacional.

Según en (Ecuadorencifras, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores de Pobreza y Desigualdad Marzo 2015, 2015), la línea de pobreza y pobreza extrema que se presenta a continuación, percibe el nivel mínimo de ingreso de una persona para no ser considerado como

pobre o como pobre extremo según sea el caso. Por ejemplo para marzo 2015, quien tenga un ingreso menor a \$82,11 mensuales es una persona pobre y quien tenga ingresos menores a \$46,27 mensuales se considera como una persona extremadamente pobre.

En la figura 63, se muestra el porcentaje de pobreza y pobreza extrema por ingresos a nivel nacional. Por ejemplo, el nivel de pobreza en marzo 2015 es del 24,12% de la población nacional y el nivel de pobreza extrema para marzo 2015 es del 8,97% del total nacional.

En la figura 64, se muestra el coeficiente de desigualdad de Gini, que determina el grado de desigualdad de una variable en una distribución en términos de ingreso per cápita del hogar, siendo 0 perfecta igualdad y 1 perfecta desigualdad. De esta manera se observa una disminución de la desigualdad de 2,43 puntos en marzo 2014 a marzo 2015.

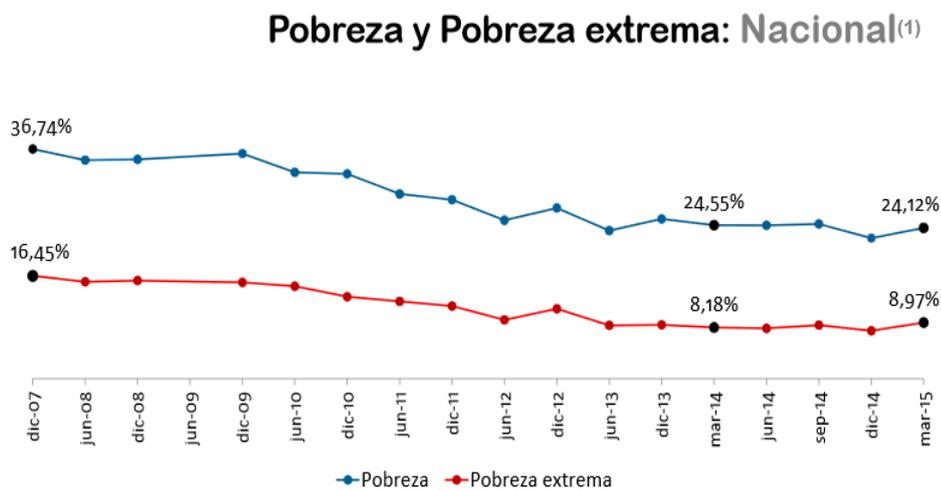


Figura 63. Pobreza y pobreza extrema a nivel nacional. Fuente: INEC 2015.

Coeficiente de Gini: Nacional⁽¹⁾

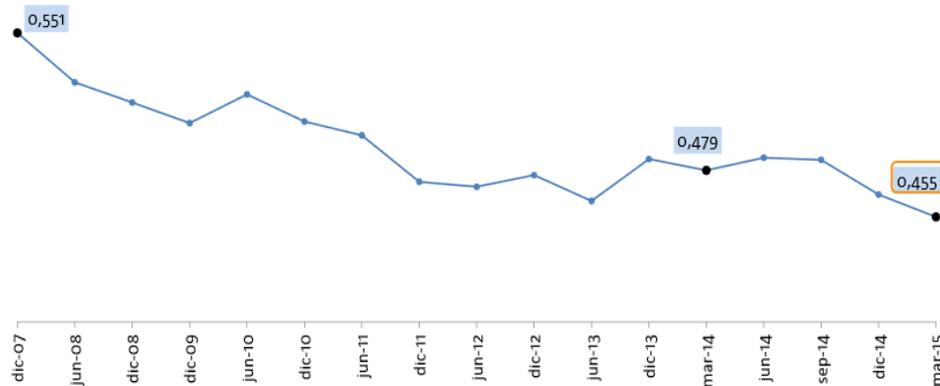


Figura 64. Coeficiente de Gini a nivel nacional. Fuente: INEC 2015.

Connotación:

La figura 63, que a pesar de no existir variaciones significativas entre marzo 2014 y 2015 de pobreza y pobreza extrema, las gráficas demuestran una tendencia de reducción de pobreza y pobreza extrema en el Ecuador desde el año 2007. La continuidad de esta tendencia, planteada como objetivo país, se fragua con base en una política gubernamental de incrementar presupuesto para educación, salud y sanidad, aumento de la productividad y generación de empleo de calidad. La disminución de la pobreza y la pobreza extrema, es un ventaja para el negocio restaurantero, porque tiende a convertirse la sociedad ecuatoriana en una comunidad con mayor grado de educación y capacitación para fortalecer el sector productivo. El aumento del ingreso per cápita ayuda a que una familia pueda alcanzar a cubrir la canasta básica y cada vez más ecuatorianos tenga dinero adicional destinado a visitar un buen restaurante y dar gusta al paladar. Además, la disminución de la pobreza en todas sus formas, ayuda también a lograr un país más seguro, menos corrupto, y por consecuencia, más atractivo como destino turístico de clase mundial. Lo preocupante es un ligero incremento de la pobreza extrema de diciembre 2014 a marzo 2015, denotada por el momento económico.

Analizando de forma muy conservadora, de seguir el bache en la economía para el 2016, cambiaría la tendencia y se convertiría en una amenaza para el sector turístico.

- Amenaza: No hay disminución de pobreza y pobreza extrema para el 2016.

3.1.3.2 Migración.

La movilidad humana es una actividad milenaria presente en las diferentes culturas registradas alrededor del mundo, que le permite al ser humano nuevas formas y condiciones de vida en otros rincones (Gutierrez, s.f.). Si el desplazamiento de personas lleva consigo cambio de residencia habitual se denomina migración.

La migración en el Ecuador a Estados Unidos, España, Italia, y otros países, ha tenido múltiples causas como: económicas, sociales, laborales, familiares y culturales. La Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI), para julio del 2015 maneja una cifra oficial de dos millones 500 ecuatorianos que se han movilizado a otros países en calidad de migrantes (Ecuadorinmediato.com, 2015). Las remesas que envían los migrantes al Ecuador, constituye aproximadamente el 2,5% del PIB en el país (El Telegrafo, 2015). Según el resumen anual de la evolución de remesas el año 2014 denota una ligera mejoría equivalente al 0,5% del valor registrado en el 2013, luego de siete años de tendencia a la disminución de envío de remesas. (Mendieta, 2014), afirma en su estudio de Negocios y migración, que 5191 empresas fueron financiadas para iniciar actividades con dineros provenientes de la migración que equivaldrían a un 16% del total. Estas inversiones han sido colocadas con mayor énfasis en

servicios de alojamiento, comida, bebidas, mantenimiento, manufactura, reparación y otras actividades. Pero la mayoría de los recursos por remesas que ingresan al Ecuador, se gastan en alimentación, arriendos y educación (Astudillo, 2015).

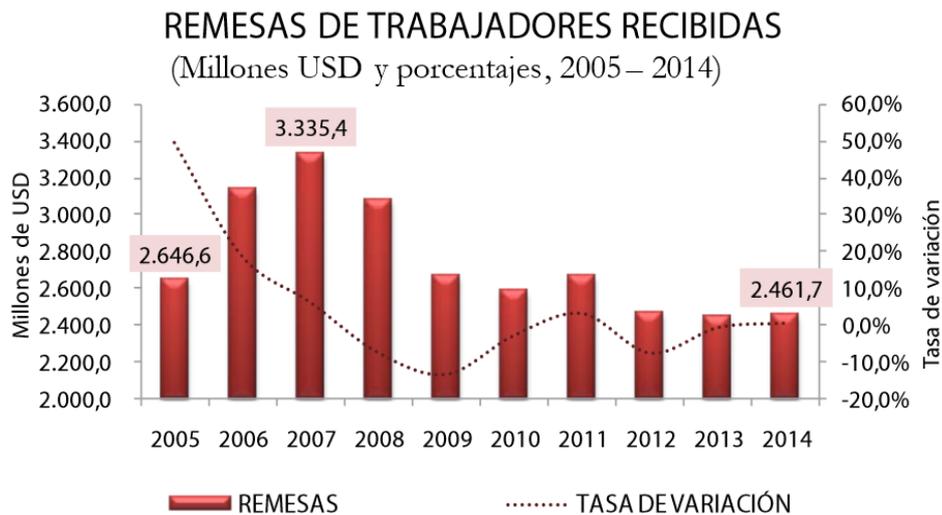


Figura 65. Remesas de trabajadores recibidas. Fuente: Banco Central del Ecuador.

Connotación:

El ligero incremento en el envío de remesas a Ecuador por parte de los compatriotas que se encuentran en otros países como migrantes, constituye una ayuda significativa para la economía del Ecuador frente a una tendencia decreciente de los últimos 7 años. Si los receptores de la remesas son personas pobres o extremadamente pobres por ingresos per cápita, destinarán su dinero en especial para cubrir sus necesidades básicas. Pero los que se encuentran superiores a estos niveles de ingreso per cápita y reciben dinero por remesas, podrán invertirlo en compra de bienes suntuarios, bienes de capital, bienes de consumo y ocio. De acuerdo a esto, si existe un aumento de los envíos de remesas constituye una ventaja para el restaurante, porque a más de las remesas que llegan a los familiares de migrantes en Zamora clientes del restaurante, también son clientes

potenciales en fines de semana y feriados las personas residentes en ciudades como Loja y Cuenca con altos índices de migración e ingreso por remesas.

- Oportunidad: Se estima ligero aumento de remesas.

3.1.3.3 Analfabetismo

Se considera a una persona analfabeta en Ecuador si no sabe leer ni escribir. Según el último censo hecho en el país (INEC, Censo Poblacional 2010, s.f.), el 6,8% de la población ecuatoriana y el 5% de la población de Zamora Chinchipe es analfabeta. Para contrarrestar esta desigualdad, el gobierno declara la alfabetización como tema de prioridad a nivel nacional e implementa el programa de Educación para jóvenes y adultos, reduciendo al 4% de analfabetismo nacional hasta septiembre del 2013. El gobierno espera en los próximos años declarar al Ecuador como un país libre de analfabetismo.

Connotación:

El afán del gobierno por invertir recurso estatal en la educación de la población ecuatoriana en una ventaja de mediano impacto para el restaurante, debido a que la alfabetización es la base del aprendizaje a lo largo de la vida y desempeña un papel primordial en la formación de sociedades sostenibles, prósperas y pacíficas. Entonces si alfabetizar ayuda a prosperar, esa prosperidad puede traducirse en mayores ingresos económicos que den lugar a nuevos clientes potenciales del restaurante.

- Oportunidad: disminución de índice de analfabetismo.

3.1.4 Factores Tecnológicos

Ecuador cuenta con acceso sofisticado a servicios de telecomunicaciones, a través de una red de 35000 km de fibra óptica extendida a nivel nacional que genera oportunidades para la innovación tecnológica y el desarrollo de productos con mayor valor agregado.

La oferta de variedad de software diseñado para la administración de restaurantes se encuentra disponible en el mercado o pueden ser diseñados de conformidad con las particularidades del negocio.

Connotación:

Para el negocio restaurantero es una oportunidad que exista disponible en Zamora infraestructura tecnológica que optimice el trabajo del restaurante tanto en la parte administrativa como operativa. La utilización de equipos electrónicos y de computo, es más común en los ecuatorianos, por lo que es una oportunidad la tecnología de las comunicaciones existente para ser utilizada como una fuerte herramienta de comunicación entre el restaurante, los clientes y los potenciales clientes.

- Oportunidad: Fortalecimiento de las tecnologías en el sector.

3.1.5 Factores ambientales

El análisis de los factores ambientales para la implementación de proyectos de desarrollo tiene sus inicios en Estados Unidos 1969 a través de una ley nacional de políticas sobre el ambiente. Desde entonces, países del resto del mundo, han ido incorporando los estudios de impacto ambiental, aprobando leyes y creando organismos para verificar su cumplimiento (Ávila, 2009).

El Ecuador durante los últimos años, ha implementado una política ambiental como parte esencial del desarrollo sostenible. En los artículos desde el 71 al 74 de Constitución del Ecuador aprobada en el año 2008, otorga derechos y reconoce la importancia de la naturaleza para lograr el Buen Vivir de los ecuatorianos (Constitución Política de la República del Ecuador, 2008).

El Ministerio del Ambiente de Ecuador MAE, es el organismo rector de la competencia de cuidado a la naturaleza y establece dependiendo de la actividad, la elaboración de una Ficha Ambiental o de un Plan de Manejo Ambiental antes de ejercer cualquier actividad productiva en el territorio nacional.

Para el caso de los restaurantes, el MAE dependiendo de cada negocio determina el nivel de detalle del estudio de impacto. El objetivo de este estudio es evaluar los impactos ambientales que pueda haber por la actividad del restaurante y plantear medidas preventivas, protectoras y correctivas necesarias para eliminar o disminuir los efectos.

Connotación:

La normativa ambiental existente en Ecuador para los restaurantes es una oportunidad de medio impacto porque permitirá tener negocios sostenibles y amigables con el medio ambiente, más aun si el restaurante se encuentra en la entrada a la Amazonía, donde uno de sus principales atractivos es la naturaleza circundante. La generación de consciencia ambiental permitirá a estos negocios proyectar una imagen de empresa responsable con su entorno y naturaleza muy en boga para el mercado de turismo mundial.

- Oportunidad: Normativa ambiental genera actividades sostenibles que fortalecen el turismo.

3.2 Análisis del entorno competitivo

El análisis del entorno competitivo pretende encontrar fortalezas y debilidades de la organización, necesarias para elaborar estrategias de mejora que permitan generar rentabilidad a largo plazo. El análisis se centra en las fuerzas que puede intentar controlar la empresa y por medio de las cuales espera crear cambios.

La metodología a utilizarse es la planteada por Michael Porter, conocida como las 5 fuerzas de Porter, en las que se realiza un análisis en términos de rentabilidad (López A. , s.f.) para determinar amenazas de sustitutos y posibles competidores, la intención de rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los competidores y proveedores.

A continuación analizaremos cada una de las cinco fuerzas de Porter aplicada al restaurante.

3.2.1 La entrada de nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores en el área de restaurante se ve afectada por las siguientes barreras de entrada:

Inversión inicial.- La inversión inicial es una de las limitantes para crear nuevos negocios de restaurantes similares a la del Restaurante El Castillo.

Lealtad a la marca.- La marca El Castillo tiene un fuerte impacto en el mercado de Zamora en especial por su sazón peculiar y su ubicación estratégica como restaurante de fin de semana u ocasiones especiales.

Costo de cambio para el cliente.- Por tratar de fidelizar a los clientes potenciales, se otorgan privilegios a los nuevos clientes, pero cuando los pierden, por lo general se estimula nuevamente el cambio de restaurante.

Barreras legales.- A pesar de existir normativas con el objeto de obtener la licencia de funcionamiento, estas no representan una barrera de entrada mayor, porque cuando son negocios nuevos por lo general en el sector se da facilidad con el ánimo de no limitar el emprendimiento.

Connotación

Las barreras de entrada no son suficientes para impedir la creación de nuevos negocios de comida en la zona de Zamora. En especial para los negocios de comida del diario que se encuentran alrededor del eje vial E-45, que a pesar de no tener una carta parecida de comida ni de la misma clase, no dejan de ser potenciales competidores. Si lo complicado no es entrar al negocio por costos u otras barreras, lo complicado es mantenerse frente a los restaurantes ya establecidos con más de 4 años de experiencia y ubicación estratégica. Esto representa para Restaurante El Castillo una fortaleza al poseer experiencia en el medio, reconocimiento y espacio privilegiado.

3.2.2 Rivalidad entre competidores

La rivalidad la analizaremos de conformidad con lo siguiente:

Concentración: en el sector no se puede decir que existe concentración de restaurantes de un solo propietario. La mayoría son emprendimientos familiares que tienen diferentes capitales y administración.

Crecimiento del mercado: el crecimiento de la demanda de mercado para los restaurantes crece lentamente lo que incrementa el grado de rivalidad entre los competidores.

Altos costos fijos o de mantenimiento: los restaurantes establecidos tienen empleados fijos todo el año y en temporadas altas pueden aumentar su personal con empleos por temporada. Esto crea rivalidad porque en temporadas bajas el

costo fijo por trabajo de sus empleados es el mismo y tiene que sumar esfuerzos para captar a los mercados reducidos de esas épocas. Los costos de almacenamiento por tener cartas más especializadas, hace que estos restaurantes en temporadas bajas aumenten su rivalidad porque están obligados a vender para no perder en especial productos perecibles.

Grado de diferenciación del producto: a pesar de que las ofertas gastronómicas tiene sus diferencias entre los restaurantes establecidos, dependiendo al mercado que apuntan, al precio, a la exclusividad de la decoración de los espacios, no son significativos para eliminar la rivalidad entre los competidores. La innovación genera rentabilidad en el corto plazo, pero puede ser copiada en poco tiempo y perder su valor de diferenciación.

Connotación:

De conformidad a lo analizado, la rivalidad entre los competidores del Restaurante El Castillo, se proyecta a ser alta y constituye una amenaza porque muy difícil que desaparezca la rivalidad entre ofertas similares que apunta a mercados comunes.

3.2.3 Competencia de productos sustitutos.

La incursión de productos sustitutos en el mercado restaurantero de Zamora la podemos analizar tomando en cuenta las necesidades que satisfacen los productos del restaurante:

Ocio: la necesidad de descansar de cocinar en casa, de estar en un espacio cómodo para conversar y pasar un momento agradable entre familiares o amigos puede ser sustituida por el fortalecimiento de sitios públicos de recreación como parques lineales, balnearios, parques nacionales, reservas naturales, centros comerciales, etc.

Alimentación: en el caso de servicios de restaurante en días ordinarios que es más dedicada para ejecutivos y momentos especiales, puede muchas de las veces ser sustituido por servicio de catering que ofrecen en la actualidad en la ciudad de Zamora para las instituciones y dotar de alimentación en talleres u eventos especiales.

Gastronomía: los sabores y oferta gastronómica del Restaurante El Castillo tienen el sello personal del Chef, por lo que son difíciles de copiar y son parte de los puntos a favor del restaurante para fidelizar a sus clientes.

Connotación:

La inclinación a cambiar de producto según los dos primeros ítems es elevada, pero el riesgo de que por la gastronomía cambien al restaurante es menos probable. Por tal motivo, el posicionamiento gastronómico del restaurante en el mercado gastronómico de Zamora es una fortaleza para el presente y futuro del negocio.

3.2.4 Poder de negociación de los compradores y proveedores.

El poder de negociación hace fluctuar la rentabilidad de los negocios en beneficio de los mejores negociadores y en decremento para el resto del segmento. El poder de negociación se dispone bajo la siguiente estructura:

Tamaño y concentración: el nivel de concentración de los proveedores es bajo en su mayoría. En tiendas de abarrotes donde se compra artículos de primera necesidad como arroz, azúcar, harina entre otros, son comercializadores y el poder de negociación es casi nulo porque sus márgenes de ganancia son parecidos debido a que todos les compran a los mismos proveedores mayoristas. Para el tema de productos agropecuarios del lugar como plátano, yuca, tilapia existe poder de negociación en temporadas donde hay sobreproducción y se puede

conseguir a precios más asequibles por comprar volúmenes considerables y se compra directamente al productor. Con proveedores de cerveza, gaseosas y snack, la negociación es nula debido a que estas empresas tienen exclusividad de comercialización de esos productos y tienen poder de marca.

En el caso de los clientes del restaurante, por ser el eslabón final de la cadena y su concentración es casi nula el poder de negociación es bajo. La excepción se puede dar por ejemplo en negociaciones para eventos por motivos especiales que si concentran a los comensales.

Diferenciación del producto: si hablamos en forma general la diferenciación de los productos de los proveedores es baja y la negociación es casi nula. En lo referente a los clientes, si hay diferenciación de productos que marcan un poder negociación. El hecho de ofrecer un menú con especialidades de la casa, recetas únicas y ubicación estratégica, genera una negociación con los clientes.

Amenazas de integración: En este sentido hay una leve tendencia a que proveedores de tilapia y cerdo que poseen fincas o locales junto al eje vial E-45 tiendan a poner pequeños negocios de alimentación donde consuman sus propias materias primas. Pero como las necesidades que satisface el sector de alimentación en Zamora es variado, (no solo es tilapia y cerdo), es poco probable que los proveedores puedan satisfacer directamente. La compra directa a productores primarios de Zamora en vez que ha intermediarios, puede añadir valor para el restaurante. En el caso de los clientes, prescindir del servicio de restaurante es poco probable debido a que la carta a disposición en el restaurante y más razones, tienen sus detalles de autor que es poco probable que asociaciones o sociedades de clientes se unan para crear alternativas similares y no usen el servicio del restaurante.

Connotación:

De conformidad con lo analizado, se puede concluir que el poder de negociación con los proveedores es bajo, con excepción en los productos mencionados donde se pueden crear oportunidades para generar valor al restaurante dependiendo de la temporada. El poder de negociación con los clientes es mayor cuando se trata de eventos especiales, que serían una fortaleza basado en la distinción y originalidad del producto a ofrecer.

En la tabla 52, se presentan las fortalezas, debilidades y amenazas resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter para el Restaurante El Castillo.

Tabla 52. Lista de fortalezas, debilidades y amenazas producto del análisis de cinco fuerzas de Porter.

Fortalezas	Debilidades	Amenazas
Infraestructura propia	Altos costos fijos y de mantenimiento.	Pocas barreras legales de entrada para nuevos competidores.
Gastronomía con prestigio.	Valores de diferenciación no significativos.	Lento crecimiento de demanda causa rivalidad entre competidores.
Chef profesional eficiente	Chef no son del lugar.	Existen sustitutos en potencia.
Poder de negociación para eventos por distinción y originalidad.	En los eventos prima el precio y no la calidad.	

Fuente: basado en el análisis de Porter.

3.3 Diagnóstico FODA

3.3.1 Matriz foda

Para elaborar el diagnóstico se utiliza la matriz FODA que esquematiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del restaurante. De carácter interno se consideran las fortalezas y debilidades y de carácter externo las oportunidades y amenazas.

Tabla 53. Fortalezas del Restaurante El Castillo correspondiente a la matriz FODA.

N°	Fortalezas
1	Mayoría de clientela es femenina.
2	Mayoría de clientela empleados públicos.
3	Edad de la mayoría de clientes está ente 26 a 45 años.
4	Platos preferidos con tilapia, rana y camarón.
5	Precio razonable.
6	Gusta sabor y presentación de platos.
7	Atención amable y cortés.
8	Gusta variedad de menú.
9	Ubicación estratégica del restaurante.
10	Clientes recomiendan restaurante.
11	Personal posee bachillerato.
12	Existen profesionales dentro de la nómina de personal.
13	Empleados con experiencia mayor a 1 año.
14	Infraestructura propia
15	Gastronomía con prestigio.
16	Chef profesional eficiente
17	Poder de negociación para eventos por distinción y originalidad.

Fuente: basado encuesta, entrevistas y análisis del entorno.

Tabla 54. Oportunidades del Restaurante El Castillo correspondiente a la matriz FODA.

N°	Oportunidades
1	Demanda de comida típica
2	Clientes solicitan hospedaje.
3	Se estima incremento de turistas en busca de naturaleza a Zamora.
4	Se fortalece fomento al sector turístico en Ecuador.
5	Se estima ligero aumento de remesas.
6	Disminución de índices de analfabetismo.
7	Fortalecimiento de las tecnologías en el sector.
8	Normativa ambiental genera actividades sostenibles que fortalecen el turismo.
9	Red vial estatal en condiciones aceptables para hacer turismo.
10	Materias primas de calidad en el sector (tilapia, rana, pollo, cerdo)

Fuente: basado encuesta, entrevistas y análisis del entorno.

Tabla 55. Debilidades del Restaurante El Castillo correspondiente a la matriz FODA.

N°	Debilidades
1	Visita de turistas vegetarianos.
2	No existen estándares de tiempo de servicio.
3	Infraestructura incompleta.
4	No existen estándares de limpieza y mantenimiento.
5	Desconocimiento de servicios complementarios.
6	Falta área de seguridad para pertenencias de usuarios en piscinas.
7	Falta área de juegos para adultos.
8	Falta señalética para llegar al restaurante.
9	Falta mobiliario y equipos áreas del restaurante.
10	Falta comunicación interna.
11	No conocen la filosofía corporativa.
12	No hay empoderamiento o motivación
13	Inconformidad por nivel de sueldos.
14	Altos costos fijos y de mantenimiento.
15	Poco flujo de clientes de martes a viernes.
16	Limitada publicidad
17	Limitado capital de inversión.
18	Chefs no son del lugar.
19	En los eventos prima el precio y no la calidad.

Fuente: basado encuesta, entrevistas y análisis del entorno.

Tabla 56. Amenazas del Restaurante El Castillo correspondiente a la matriz FODA.

N°	Amenazas
1	Se prevé decrecimiento de aporte al PIB 2015 y 2016 por parte de actividades como alojamiento y comidas con referencia al año 2014.
2	Se prevé incremento de inflación para el año 2015 y 2016 en referencia al 2014.
3	Se prevé un incremento de tasas de interés activa para el 2015 y 2016 con referencia al año 2014.
4	Se estima menor gasto familiar para actividades suplementarias en el 2016.
6	Se estima aumento de la tasa de desempleo para 2016
7	No hay disminución de pobreza y pobreza extrema para el 2016.
8	Pocas barreras legales de entrada para nuevos competidores.
9	Lento crecimiento de demanda causa rivalidad entre competidores.
10	Clima últimos años con inviernos muy prolongados.
11	Necesidades cambiantes de los clientes.

Fuente: basado encuesta, entrevistas y análisis del entorno.

Tabla 57. Amenazas del Restaurante El Castillo correspondiente a la matriz FODA.

N°	Amenazas
1	Se prevé decrecimiento de aporte al PIB 2015 por parte de actividades como alojamiento y comidas con referencia al año 2014.
2	Se prevé incremento de inflación para el año 2015 en referencia al 2014.
3	Se prevé un incremento de tasas de interés activa para el 2016.
4	Se estima menor gasto familiar para actividades suplementarias en el 2016.
6	Se estima aumento de la tasa de desempleo para 2016
7	No hay disminución de pobreza y pobreza extrema.
8	Pocas barreras legales de entrada para nuevos competidores.
9	Lento crecimiento de demanda causa rivalidad entre competidores.
10	Existen sustitutos en potencia.
11	Clima últimos años con inviernos muy prolongados.
12	Necesidades cambiantes de los clientes.

Fuente: basado encuesta, entrevistas y análisis del entorno.

3.3.2 Matriz de síntesis estratégica

Luego de la matriz FODA es necesario por medio de una matriz de síntesis estratégica explicar las posibles consecuencias que pueden causar cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas determinadas bajo los análisis anteriores. Con esta premisa, entonces la matriz síntesis estratégica se presenta así:

Tabla 58. Matriz de síntesis estratégica de fortalezas.

N°	Fortalezas	Posibles consecuencias
1	Mayoría de clientela es femenina.	La oferta y publicidad tiene que ser pensada tomando en cuenta este considerable segmento de mercado.
2	Mayoría de clientela empleados públicos.	Se debería pensar en estrategias para fortalecer el segmento de clientes servidores públicos, que es el fuerte de Zamora, la ciudad más cerca del restaurante.
3	Edad de la mayoría de clientes está ente 26 a 45 años.	La oferta y publicidad tiene que ser siempre fresca, innovadora y juvenil, así como la mayoría de sus clientes.

4	Platos preferidos con tilapia, rana y camarón.	La publicidad gastronómica siempre tiene que destacar estos platos que son los más apetecidos por los clientes y los que caracterizan a la zona de Zamora.
5	Precio razonable en productos.	Mantiene la percepción en el mercado de no ser el restaurante más caro, sino más bien asequible para ir en familia o con amigos pero sin descuidar la calidad del servicio.
6	Gusta sabor y presentación de platos.	Permite mantener la confianza de los clientes como referente culinario del sector.
7	Atención amable y cortés.	Permite diferenciarse de otros restaurantes de la zona con ofertas parecidas.
8	Gusta variedad de menú.	Ofrece varias alternativas de alimentación, ajustándose a la diversidad de gustos y preferencias de los clientes.
9	Ubicación estratégica del restaurante.	Considerado uno de los mejores restaurantes miradores de la Amazonía.
10	Clientes recomiendan restaurante.	Permite generar un mercadeo boca a boca.
11	Personal posee bachillerato.	Recurso humano que permita desarrollar una cultura de resiliencia en el restaurante.
12	Existen profesionales dentro de la nómina de personal.	Menor costo de capacitación. Generan confianza en el proceso de toma de decisiones. Se puede encargar mayor responsabilidad.
13	Empleados con experiencia mayor a 1 año.	El costo de capacitación disminuye.
14	Infraestructura propia	Le permite tener mayor versatilidad para adecuarse a las necesidades cambiantes del cliente en lo referente a espacio e infraestructura.
15	Gastronomía con prestigio.	Compra repetitiva del servicio.
16	Chef profesional eficiente	Genera confianza a los clientes en lo referente a alimentos bien preparados, deliciosos y con estilo.
17	Poder de negociación para eventos por distinción y originalidad.	Conseguir la mayor cantidad de eventos del sector ofreciendo exclusividad, innovación y costo acorde al grado de complejidad del requerimiento.

Fuente: basado en el foda.

Tabla 59. Matriz de síntesis estratégica de oportunidades.

N°	Oportunidades	Posibles consecuencias
1	Demanda de comida típica	Satisfacer los deseos de algunos clientes por saborear comida típica y a su vez enganchar el resto de la carta.
2	Clientes solicitan hospedaje.	Aumentar las ventas por tener huéspedes fijos en la zona, que hagan uso del restaurante tres veces al día.
3	Se estima incremento de turistas en busca de naturaleza a Zamora.	Podría incrementar el flujo de clientes del restaurante y se plantea una estrategia para atraerlos.
4	Se fortalece fomento al sector turístico en Ecuador.	Se podría ver la posibilidad de insertarse dentro de estos planes de fomento turístico estatal para promocionarse en otros lugares el restaurante.
5	Clientes de otros sectores	Podría incrementar el flujo de clientes al restaurante por turismo desde ciudades como Loja, Cuenca, Azogues y Macas que tiene altos índices de Migración.
6	Disminución de índices de analfabetismo.	Mejores oportunidades de trabajo para la población que tiendan a mejorar su nivel de ingresos.
7	Fortalecimiento de las tecnologías en el sector.	Permitirá al restaurante acceso normal a las Tics.
8	Normativa ambiental genera actividades sostenibles que fortalecen el turismo.	Aumento de turistas en busca de naturaleza.
9	Red vial estatal en condiciones aceptables para hacer turismo.	Permite libre circulación de turistas por todo el territorio nacional sea de turismo extranjero o interno.
10	Materias primas de calidad en el sector (tilapia, rana, pollo, cerdo)	Aseguran la calidad de alimentos que se ofrecen en el restaurante.

Fuente: basado en el foda.

Tabla 60. Matriz de síntesis estratégica de debilidades.

N°	Debilidades	Posibles consecuencias
1	Visita de turistas vegetarianos.	Nuevas opciones en el menú.
2	No existen estándares de tiempo de servicio.	Reclamos de clientes, percepción de mal servicio, servidores públicos de martes a viernes insatisfechos por tiempos no adecuados de servicio.

3	Infraestructura incompleta.	Limita la posibilidad de dar un mejor servicio, atender a otros segmentos de mercados y tener la posibilidad de hacer eventos grandes.
4	No existen estándares de limpieza y mantenimiento.	Que todas las áreas estén funcionales cuando se las necesite.
5	Desconocimiento de servicios complementarios.	Limita el enganche de personas al restaurante, por desconocimiento de servicios complementarios.
6	Falta área de seguridad para pertenencias de usuarios en piscinas.	Crea incomodidad al usar servicio de piscina y spa.
7	Falta área de juegos para adultos.	Disminuye la permanencia de clientes en el restaurante o sitios complementarios.
8	Falta señalética para llegar al restaurante.	Causa desconocimiento de cómo llegar al restaurante, que se puede traducir en menor consumo.
9	Falta mobiliario y equipos áreas del restaurante.	No se aprovecha toda la capacidad del personal para realizar un excelente desempeño.
10	Falta comunicación interna.	Incumplimiento de los objetivos de la empresa por una inadecuada administración.
11	No conocen la filosofía corporativa.	No permite desarrollar una cultura corporativa, prácticas éticas y fortalecer relaciones laborales.
12	No hay empoderamiento o motivación	Alarga el proceso de adaptación al trabajo de empleados nuevos, aumenta riesgo de errores.
13	Inconformidad por nivel de sueldos.	No trabajar con toda la predisposición.
14	Altos costos fijos y de mantenimiento.	Disminuye la utilidad.
15	Poco flujo de clientes de martes a viernes.	Disminuye la utilidad ganada los fines de semana y feriados.
16	Limitada publicidad	Desconocer de la existencia del restaurante para nuevos segmentos de mercado y limitar el contacto permanente y la difusión de promociones y ofertas para fidelizar a los clientes actuales.
17	Limitado capital de inversión.	Retrasa los proyectos para consolidarse en el mercado como por ejemplo la terminación de la infraestructura inconclusa.
18	Chefs no son del lugar.	Pocos profesionales que puedan liderar una gran cocina.

19	En los eventos prima el precio y no la calidad.	Que en algunos casos no se mira la calidad y originalidad del evento, sino más bien los clientes se deciden por el que tiene menor precio.
----	---	--

Fuente: basado en el foda.

Tabla 61. Matriz de síntesis estratégica de amenazas.

N°	Amenazas	Posibles consecuencias
1	Se prevé decrecimiento de aporte al PIB 2015 y 2016 por parte de actividades como alojamiento y comidas con referencia al año 2014.	Reducción de la actividad turística y del flujo de clientes los fines de semana y feriados.
2	Se prevé incremento de inflación para el año 2015 y 2016 en referencia al 2014.	Materias primas más caras y aumento de costo de elaboración de alimento.
3	Se prevé un incremento de tasas de interés activa para el 2015 y 2016 con referencia al año 2014.	Limitar el acceso a crédito para inversión.
4	Se estima menor gasto familiar para actividades suplementarias en el 2016.	Disminución de la actividad turística a nivel de país.
6	Se estima aumento de la tasa de desempleo para 2016	Desemboca en violencia, delincuencia y problemas sociales.
7	No hay disminución de pobreza y pobreza extrema para el 2016.	Acarrea problemas sociales en el entorno.
8	Pocas barreras legales de entrada para nuevos competidores.	Se pueden seguir incrementando negocios con facilidad pero sin incrementar la demanda.
9	Lento crecimiento de demanda causa rivalidad entre competidores.	Puede generar competencia desleal.
10	Clima últimos años con inviernos muy prolongados.	Deterioro de la red vial estatal, que significa menos número de turista para Zamora y menor número de clientes para el restaurante.
11	Necesidades cambiantes de los clientes.	Significa invertir en capacitación para satisfacer las necesidades cambiantes del cliente.

Fuente: basado en el foda.

3.3.3 Matriz de impacto.

A continuación cada una de las aseveraciones se pondera el impacto que estas tiene para el restaurante en base a la tabla 62.

Tabla 62. Ponderación del impacto.

Ponderación del Impacto	
Alto	Incidencia fuerte de la variable (5)
Medio	Incidencia media de la variable (3)
Bajo	Incidencia débil de la variable (1)

Una vez establecidos los parámetros de ponderación, se presentan las siguientes matrices de impacto:

Tabla 63. Matriz de impacto de fortalezas.

Matriz de Impacto - Restaurante El Castillo				
		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Fortalezas				
1	Mayoría de clientela es femenina.			x
2	Mayoría de clientela empleados públicos.			x
3	Edad de la mayoría de clientes está ente 26 a 45 años.			x
4	Platos preferidos con tilapia, rana y camarón.		x	
5	Precio razonable.		x	
6	Gusta sabor y presentación de platos.		x	
7	Atención amable y cortés.		x	
8	Gusta variedad de menú.		x	
9	Servicios complementarios.	x		
10	Ubicación estratégica del restaurante.	x		
11	Clientes recomiendan restaurante.	x		
12	Personal posee bachillerato.		x	
13	Existen profesionales dentro de la nómina de personal.		x	
14	Empleados con experiencia mayor a 1 año.		x	
15	Infraestructura propia		x	
16	Gastronomía con prestigio.	x		
17	Chef profesional eficiente	x		
	Poder de negociación para eventos por distinción y originalidad.		x	

Tabla 64. Matriz de impacto de oportunidades.

Matriz de Impacto - Restaurante El Castillo				
		Impacto		
N°	Oportunidades	Alto	Medio	Bajo
1	Demanda de comida típica			x
2	Clientes solicitan hospedaje.			x
3	Se estima incremento de turistas en busca de naturaleza a Zamora.		x	
4	Se fortalece fomento al sector turístico en Ecuador.	x		
5	Se estima ligero aumento de remesas.			x
6	Disminución de índices de analfabetismo.			x
7	Fortalecimiento de las tecnologías en el sector.	x		
8	Normativa ambiental genera actividades sostenibles que fortalecen el turismo.		x	
9	Red vial estatal en condiciones aceptables para hacer turismo.	x		
10	Materias primas de calidad en el sector (tilapia, rana, pollo, cerdo)	x		

Tabla 65. Matriz de impacto de debilidades.

Matriz de Impacto - Restaurante El Castillo				
		Impacto		
N°	Debilidades	Alto	Medio	Bajo
1	Visita de turistas vegetarianos.			x
2	No existen estándares de tiempo de servicio.	x		
3	Infraestructura incompleta.	x		
4	No existen estándares de limpieza y mantenimiento.		x	
5	Desconocimiento de servicios complementarios.		x	
6	Falta área de seguridad para pertenencias de usuarios en piscinas.			x
7	Falta área de juegos para adultos.			x
8	Falta señalética para llegar al restaurante.		x	
9	Falta mobiliario y equipos áreas del restaurante.	x		
10	Falta comunicación interna.	x		
11	No conocen la filosofía corporativa.	x		
12	No hay empoderamiento o motivación		x	
13	Inconformidad por nivel de sueldos.			x
14	Altos costos fijos y de mantenimiento.		x	
15	Poco flujo de clientes de martes a viernes.	x		
16	Limitada publicidad	x		
17	Limitado capital de inversión.	x		
18	Chefs no son del lugar.		x	
19	En los eventos prima el precio y no la calidad.		x	

Tabla 66. Matriz de impacto de amenazas.

Matriz de Impacto - Restaurante El Castillo				
N°	Amenazas	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Se prevé decrecimiento de aporte al PIB 2015 y 2016 por parte de actividades como alojamiento y comidas con referencia al año 2014.	x		
2	Se prevé incremento de inflación para el año 2015 y 2016 en referencia al 2014.	x		
3	Se prevé un incremento de tasas de interés activa para el 2015 y 2016 con referencia al año 2014.		x	
4	Se estima menor gasto familiar para actividades suplementarias en el 2016.		x	
6	Se estima aumento de la tasa de desempleo para 2016			x
7	No hay disminución de pobreza y pobreza extrema para el 2016.			x
8	Pocas barreras legales de entrada para nuevos competidores.	x		
9	Lento crecimiento de demanda causa rivalidad entre competidores.	x		
10	Clima últimos años con inviernos muy prolongados.	x		
11	Necesidades cambiantes de los clientes.	x		

3.3.4 Matriz foda cruzada

Una vez detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de más alto impacto, las seleccionaremos para formar la matriz FODA cruzada que nos permite determinar cómo las fortalezas nos pueden hacer aprovechar oportunidades y afrontar amenazas; también nos ayuda a establecer si se mejora debilidades como nos puede ayudar para aprovechar una oportunidad o disminuir el peligro de una amenaza. Por tal motivo la matriz FODA cruzada se presenta a continuación:

Tabla 67. Matriz FODA cruzada para Restaurante El Castillo.

Matriz FODA Cruzada para Restaurante El Castillo		
Factores internos/ factores externos	<i>Lista de fortalezas</i>	<i>Lista de debilidades</i>
	Atención amable y cortés	No existen estándares de tiempo de servicio.
	Servicios complementarios	Infraestructura incompleta.
	Ubicación del restaurante	Falta mobiliario y equipos en áreas del restaurante.
	Clientes recomiendan restaurante.	Falta comunicación interna.
	Gastronomía con prestigio	No conocen la filosofía corporativa.
	Chef profesional eficiente	Poco flujo de clientes de martes a viernes.
		Limitada publicidad
		Limitado capital de inversión.
<i>Lista de Oportunidades</i>	FO	DO
Se fortalece fomento al sector turístico en Ecuador.	Aprovechar la ubicación y los servicios complementarios del restaurante como diferenciación para captar otros segmentos de mercado.	Fijar un modelo de inversión sostenible que permita terminar la infraestructura inconclusa y dotar de mobiliario y equipos al restaurante para brindar un mejor servicio a turistas y clientes habituales
Fortalecimiento de las tecnologías en el sector.	Aprovechar la experiencia y el prestigio del chef, para crear nuevas ofertas gastronómicas utilizando las materias primas del sector.	Establecer canales de comunicación interna, aprovechando el fortalecimiento de tecnologías en el sector.

Red vial estatal en condiciones aceptables para hacer turismo.	Implementar campañas publicitarias destacando espacio privilegiado, buena comida y servicio amable para atraer a los turistas que recorren Ecuador en busca de experiencias exclusivas.	Determinar cuellos de botella y solicitar recursos faltantes que permitan agilizar el servicio y aprovechar materias primas de calidad.
Materias primas de calidad en el sector (tilapia, rana, pollo, cerdo)		
<i>Lista de Amenazas</i>	FA	DA
Pocas barreras legales de entrada para nuevos competidores.	Establecer plan para capacitación que permita hacer frente a las necesidades cambiantes del cliente y captar nuevos mercados	Sociabilizar la filosofía corporativa del restaurante con los empleados para generar ventaja competitiva que nos permita hacer frente al aumento de competidores.
Lento crecimiento de demanda causa rivalidad entre competidores.	Establecer alianzas estratégicas que permita promocionar el restaurante para atraer nuevos mercados y ofertar promociones a los clientes usuales.	Buscar nuevos mercados que fortalezcan el trabajo de martes a viernes y permitan aplacar el lento crecimiento de la demanda.
Clima últimos años con inviernos muy prolongados.		
Necesidades cambiantes de los clientes.	Fidelizar a los clientes usuales a través del contacto permanente.	Establecer los puntos de ineficiencia operativa para generar una cultura de ahorro que permita enfrentar el alza de costos de materias primas y la disminución de ventas por decrecimiento del sector restaurantero para el 2016.
Decrece aporte al PIB de alojamiento y comida para el 2016.		
Aumento de la inflación para el 2016.		

3.3.5 Matriz de impactos cruzados.

La matriz de acción se enfoca en cuatro temas principales: la ofensiva estratégica que combina fortalezas y oportunidades, para identificar cosas a favor del restaurante que le ayudarán a aprovechar las oportunidades; la defensiva estratégica identifica lo que tiene que mejorar para reducir el impacto de las amenazas que tiene en el entorno el restaurante; la respuesta estratégica que manifiesta como enfocar las fortalezas para disminuir las amenazas; y por último el mejoramiento estratégico que establece la necesidad de mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades en el entorno.

Tabla 68. Matriz de impacto cruzado del Restaurante El Castillo.

Matriz de Impactos Cruzados del Restaurante El Castillo	
Impacto causado: nivel de incidencia entre variables externa e interna	
Ofensiva (++) FO	Aprovechar la buena reputación del servicio, con precios razonables de productos para fidelizar a clientes y captar nuevos mercados.
Defensiva (--) DA	Culminar infraestructura inconclusa, sociabilizar filosofía corporativa y fortalecer sistema de mercadeo para generar ventajas competitivas.
Respuesta (+-) FA	Aprovechar la fortaleza del recurso humano para ofrecer alternativas innovadora frente al alto grado de rivalidad por lento crecimiento de la demanda..
Mejoramiento (-+) DO	Dotar de mobiliario y equipos suficientes al restaurante para satisfacer a nuevos mercados aprovechando la diversidad de productos y la materia prima de calidad

3.3.6 Matriz de aprovechabilidad

A continuación se realizará una confrontación entre las fortalezas (factor interno) de más alto impacto y los factores externos más significativos que brinda el ambiente circundante con el fin de medir la probabilidad de éxito y diseñar las estrategias necesarias para cumplir objetivos utilizando fortalezas y aprovechando oportunidades.

3.3.6.1 Matriz de áreas de respuestas estratégica (FA)

Tabla 69. Matriz de áreas de respuesta estratégica FA.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACIÓN BAJO=1 MEDIO=2 ALTO=3 </div>		AMENAZAS	Pocas barreras legales de entrada para nuevos competidores.	Lento crecimiento de demanda causa rivalidad entre competidores.	Clima últimos años con inviernos muy prolongados.	Necesidades cambiantes de los clientes.	Decrece aporte al PIB de alojamiento y comida para el 2016.	Aumento de la inflación para el 2016.	TOTAL
			A1	A2	A3	A4	A5	A6	
FORTALEZAS									
F1	Atención amable y cortés		1	3	1	5	1	1	12
F2	Servicios complementarios		5	3	3	3	1	1	16
F3	Ubicación del restaurante		3	5	1	3	1	3	16
F4	Clientes recomiendan restaurante.		1	3	3	5	3	3	18
F5	Gastronomía con prestigio		1	3	3	5	3	3	18
F6	Chef profesional eficiente		1	3	1	3	1	3	12
TOTAL			12	20	12	24	10	14	92

3.3.6.2 Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica (FO)

Tabla 70. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica FO.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACIÓN BAJO=1 MEDIO=2 ALTO=3 </div>		OPORTUNIDADES	Se fortalece fomento al sector turístico en Ecuador.	Fortalecimiento de las tecnologías en el sector.	Red vial estatal en condiciones aceptables para hacer turismo.	Materias primas de calidad en el sector (tilapia, rana, pollo, cerdo)	TOTAL
			O1	O2	O3	O4	
FORTALEZAS							
F1	Atención amable y cortés		1	1	1	1	4
F2	Servicios complementarios		5	3	1	3	12
F3	Ubicación del restaurante		3	3	5	1	12
F4	Clientes recomiendan restaurante.		3	5	3	5	16
F5	Gastronomía con prestigio		5	5	3	5	18
F6	Chef profesional eficiente		1	3	1	5	10
TOTAL			18	20	14	20	72

3.3.7 Matriz de Vulnerabilidad

Se forma con la confrontación de las debilidades (factor interno) y los factores externos más significativos que brinda el ambiente circundante. Permite identificar el grado de vulnerabilidad que existe ante las amenazas y constituye pieza clave en la formación de la estrategia defensiva.

3.3.7.1 Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica (DA)

Tabla 71. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica DA.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACIÓN BAJO=1 MEDIO=2 ALTO=3 </div>		AMENAZAS	Pocas barreras legales de entrada para nuevos competidores.	Lento crecimiento de demanda causa rivalidad entre competidores.	Clima últimos años con inviernos muy prolongados.	Necesidades cambiantes de los clientes.	Decrece aporte al PIB de alojamiento y comida para el 2016.	Aumento de la inflación para el 2016.	TOTAL
			A1	A2	A3	A4	A5	A6	
DEBILIDADES									
D1	No existen estándares de tiempo de servicio.		1	5	1	5	1	1	14
D2	Infraestructura incompleta.		1	5	1	5	3	3	18
D3	Falta mobiliario y equipos en áreas del restaurante.		1	5	1	5	2	3	17
D4	Falta comunicación interna.		1	3	1	3	1	1	10
D5	No conocen la filosofía corporativa.		1	3	1	1	1	1	8
D6	Poco flujo de clientes de martes a viernes.		1	3	1	5	1	1	12
D7	Limitada publicidad		1	5	1	5	1	1	14
D8	Limitado capital de inversión.		1	5	1	5	3	3	18
TOTAL			8	34	8	34	13	14	111

3.3.7.2 Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica (DO)

Tabla 72. Matriz de áreas defensivas de iniciación estratégica DO.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACIÓN BAJO=1 MEDIO=2 ALTO=3 </div>		OPORTUNIDADES	Se fortalece fomento al sector turístico en Ecuador.	Fortalecimiento de las tecnologías en el sector.	Red vial estatal en condiciones aceptables para hacer turismo.	Materias primas de calidad en el sector (tilapia, rana, pollo, cerdo)	TOTAL
			O1	O2	O3	O4	
DEBILIDADES							
D1	No existen estándares de tiempo de servicio.		1	5	1	3	10
D2	Infraestructura incompleta.		5	5	3	5	18
D3	Falta mobiliario y equipos en áreas del restaurante.		5	5	1	5	16
D4	Falta comunicación interna.		3	3	1	1	8
D5	No conocen la filosofía corporativa.		1	3	1	3	8
D6	Poco flujo de clientes de martes a viernes.		3	1	1	1	6
D7	Limitada publicidad		5	3	3	3	14
D8	Limitado capital de inversión.		5	3	3	3	14
TOTAL			28	28	14	24	94

3.3.8 Análisis de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad

3.3.8.1 Análisis de áreas de respuesta estratégica (FA)

Ponderación de la Matriz

$$= \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación Alta} \times \text{Núm. Columnas} \times \text{Núm. Filas}}$$

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{92}{5 \times 6 \times 6} = 0.51$$

La matriz FA nos dice que existe un 51% de probabilidad que a través de aprovechar las fortalezas de alto impacto se logre minimizar las amenazas.

3.3.8.2 Análisis de áreas de respuesta estratégica (FO)

Ponderación de la Matriz

$$= \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación Alta} \times \text{Núm. Columnas} \times \text{Núm. Filas}}$$

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{72}{5 \times 4 \times 6} = 0.60$$

La matriz FO nos determina un 60% de probabilidad para que a través de la maximización de las fortalezas se puedan aprovechar las amenazas.

3.3.8.3 Análisis de áreas defensivas de iniciativa estratégica (DA)

Ponderación de la Matriz

$$= \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación Alta} \times \text{Núm. Columnas} \times \text{Núm. Filas}}$$

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{111}{6 \times 5 \times 6} = 0.62$$

La matriz DA nos dice que existe un 62% de probabilidad que a través de minimización de las debilidades se logre minimizar las amenazas.

3.3.8.4 Análisis de áreas de respuesta estratégica (DO)

Ponderación de la Matriz

$$= \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación Alta} \times \text{Núm. Columnas} \times \text{Núm. Filas}}$$

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{94}{5 \times 8 \times 4} = 0.59$$

La matriz FO nos determina un 59% de probabilidad para que a través de la minimización de las debilidades se puedan maximizar el aprovechamiento de oportunidades.

3.3.9 Matriz de preobjetivos estratégicos

La matriz de preobjetivo establece los parámetros que definen a los objetivos estratégicos como forma de medir su cumplimiento, el tiempo de ejecución, los recursos necesarios, los responsables de su consecución, etc.

Tabla 73. Matriz de preobjetivos del Restaurante El Castillo.

Matriz de preobjetivos del Restaurante El Castillo								
N°	Área	Eje	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recurso	Tiempo de ejecución	Objetivo Corporativos
1	Financiera Contable	Financiero Contable	Facturación	Volumen de ventas	Gerente y Contadora	Tecnológicos, financieros, humanos	1 años	Planificar inversión acorde a las necesidades del restaurante en función de las ventas y la liquidez.
2	Comercial	Difusión de productos y servicios	Publicidad	Inversión en publicidad	Gerencia	Financieros y humanos	1 año	Mantener y ampliar canales de información que difundan las ofertas y promociones del restaurante.
3	Administrativa	Gestión estratégica y administrativa	Plan estratégico	Tiempo de implementación del plan	Empresa	Tecnológicos, materiales, financieros y humanos	1 año	Implementar el plan estratégico para reorganizar la empresa y tener mayor participación en el mercado
4		Comunicación	Canales directos eficientes	Reducción de conflictos	Presidencia y Gerencia	Tecnológicos y humanos	1 año	Desarrollar y aplicar mecanismos de comunicación directos y eficientes.

5		Capacitación	Convenios y alianzas estratégicas	Número de horas de capacitación	Gerencia	Financieros y humanos	1 año	Desarrollar convenios con empresas de capacitación para los empleados.
6		Legalidad	Actualización de la normativa	Tiempos de actualización	Empresa	Financieros y humanos	1 año	Desarrollar y aplicar una base legal con reglas internas para regular las actividades que realice el personal.
7	Operativa	Satisfacción del cliente	Aumento de clientes	Índice de satisfacción	Empresa	Tecnológicos, materiales, humanos y financieros	1 año	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.

3.3.10 Matriz de priorización de objetivos para Restaurante El Castillo

Esta matriz permite determinar la factibilidad de cada uno de los objetivos y el impacto que estos generarán para el Restaurante El Castillo.

Tabla 74. Matriz de priorización de objetivos para Restaurante El Castillo.

Matriz de priorización de objetivos para Restaurante El Castillo									
N°	Eje	Objetivo	Probabilidad de inversión 40%	Probabilidad RRHH APTO 30%	Posibilidad de tecnología a utilizar 30%	TOTAL 100% (factibilidad)	Aporte de cumplimiento de visión 50%	Aceptación 50%	TOTAL 100% (impacto)
1	Financiero Contable	Planificar inversión acorde a las necesidades del restaurante en función de las ventas y la liquidez.	1,2	1,5	1,5	4,2	2,5	2,5	5
2	Difusión de productos y servicios	Mantener y ampliar canales de información que difundan las ofertas y promociones del restaurante.	2	0,9	0,9	3,8	2,5	1,5	4
3	Gestión estratégica y administrativa	Implementar el plan estratégico para reorganizar la empresa y tener mayor participación en el mercado	2	0,9	0,9	3,8	2,5	1,5	4

5	Comunicación	Desarrollar y aplicar mecanismos de comunicación directos y eficientes.	2	0,9	0,9	3,8	2,5	1,5	4
6	Capacitación	Desarrollar convenios con empresas de capacitación para los empleados.	2	0,9	0,9	3,8	2,5	1,5	4
7	Legalidad	Desarrollar y aplicar una base legal con reglas internas para regular las actividades que realice el personal.	2	0,9	0,9	3,8	2,5	1,5	4
4	Satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.	2	1,5	0,9	4,4	2,5	2,5	5

3.3.11 Matriz de objetivos del Restaurante El Castillo

La matriz muestra cada uno de los objetivos estratégicos y el eje estratégico al que pertenece.

Tabla 75. Matriz de objetivos del Restaurante El Castillo.

Matriz de Objetivos del Restaurante El Castillo		
N°	Eje	Objetivo
1	Financiero Contable	Planificar inversión acorde a las necesidades del restaurante en función de las ventas y la liquidez.
2	Difusión de productos y servicios	Mantener y ampliar canales de información que difundan las ofertas y promociones del restaurante.
3	Gestión estratégica y administrativa	Implementar el plan estratégico para reorganizar la empresa y tener mayor participación en el mercado
4	Comunicación	Desarrollar y aplicar mecanismos de comunicación directos y eficientes.
5	Capacitación	Desarrollar convenios con empresas de capacitación para los empleados.
6	Legalidad	Desarrollar y aplicar una base legal con reglas internas para regular las actividades que realice el personal.
7	Satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.

3.3.12 Balance Scorecard

El balance scorecard guía al restaurante al cumplimiento de la misión y visión, entrelazando los objetivos e iniciativas con desempeño y resultados alrededor de cuatro perspectivas: la perspectiva financiera contable, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Tabla 76. Balance Scorecard del Restaurante El Castillo.

Balance Scorecard del Restaurante El Castillo						
N°	Perspectiva	Eje	Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
1	Financiera contable	Financiero contable	Planificar inversión acorde a las necesidades del restaurante en función de las ventas y la liquidez.	Inversiones rentables	Reducir el capital improductivo, inversiones con tasa de retorno igual o mayor al promedio de la actividad.	Evaluación financiera de las inversiones y políticas de inversión.
2	Cliente	Difusión de productos y servicios	Mantener y ampliar canales de información que difundan las ofertas y promociones del restaurante.	Clientes nuevos	Mayor valor de facturación	Plan de marketing
				Índice de satisfacción al cliente	Promedio de facturación por cliente al mes	Evaluación de satisfacción al cliente
3	Procesos internos	Satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.	Número de clientes satisfechos	98% de clientes satisfechos	Realizar procesos con tiempos
				Cantidad de platos por hora despachados en horas pico	Llegar a despachar 60 platos por hora en una hora pico de trabajo	Dotar de utensilios, equipos y mobiliario
4	Crecimiento y aprendizaje	Gestión estratégica y administrativa	Implementar el plan estratégico para reorganizar la empresa y tener mayor participación en el mercado	% de crecimiento y fortalecimiento financiero	Plan estratégico	Sistema de gestión estratégica
		Capacitación	Desarrollar convenios con empresas de capacitación para empleados.	Número de personas capacitadas	Mejor servicio al cliente	Administración del capital humano

Una vez terminado el proceso de diagnóstico estratégico, en el siguiente capítulo se comenzará a desarrollar la propuesta a través del direccionamiento estratégico para el Restaurante El Castillo.

Capítulo IV

4.1 Direccionamiento estratégico

Es el conjunto de acciones que orientan al negocio hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su permanencia en el tiempo. Se la realiza en un análisis de la realidad de su ubicación en donde el negocio desea incidir. Se define la misión, visión, objetivos, valores y propósitos, reflejados en los planes a corto, mediano y largo plazo.

4.1.1 Elementos claves de la misión del Restaurante El Castillo.

Naturaleza del negocio.

El restaurante fue creado para ofrecer gastronomía y servicios turísticos complementarios en el valle de Cumbaratza.

4.1.1.1 Razón para existir.

EL Restaurante El Castillo busca satisfacer las necesidades de alimentación, recreación y catering.

4.1.1.2 Mercado al que sirve.

El Restaurante El Castillo se creó para servir a los clientes de la zona 7 del Ecuador.

4.1.1.3 Características.

El Restaurante El Castillo se caracteriza por estar ubicado en un lugar estratégico, tener buena sazón y dar un servicio amable y cortes a sus clientes.

4.1.1.4 Principios y valores.

- Responsabilidad, profesionalismo y honradez en todas las actividades del restaurante efectuadas para satisfacer a los clientes.
- Compromiso social y empatía con los stakeholders.
- Cuidado del medio ambiente, tecnologías e infraestructura.

Misión

Ofrecer productos gastronómicos de alta calidad y precio justo a nuestros clientes y consumidores en Zamora Chinchipe, con un paquete de valor que satisfaga las necesidades y expectativas, generando rentabilidad para el negocio, con ambiente, motivación y superación para nuestros empleados, promoviendo bienestar y desarrollo integral.

4.1.2 Elementos claves de la visión de la empresa.

4.1.2.1 Posición en el mercado.

Sector de los servicios gastronómicos.

4.1.2.2 Tiempo.

El restaurante tiene 4 años en el mercado.

4.1.2.3 Ámbito de mercado.

Zona 7 del Ecuador, Parroquia Cumbaratza.

4.1.2.4 Productos.

Los servicios que ofrece el Restaurante El Castillo son productos gastronómicos, catering y servicios turísticos complementarios.

4.1.2.5 Principios y valores.

Los valores que marcan todas las actividades y decisiones del Restaurante El Castillo son la ética, honestidad y mística de trabajo.

Visión

Durante los próximos cinco años seremos el restaurante preferido por los clientes, logrando mayor participación de mercado, a través de proveer rentabilidad para el negocio, servicio, limpieza, calidad de los productos gastronómicos, con procesos, velocidad en el servicio, con gente excepcional.

4.1.3 Objetivos.

Una vez fijada la misión, visión y valores corporativos, se necesita definir el punto de partida de las decisiones estratégicas de este plan con el establecimiento de objetivos. Estos objetivos deben ser concretos, realistas, motivantes y coherentes (Sainz, 2012).

4.1.3.1 Objetivos corporativos.

- Planificar inversiones acordes a las necesidades del restaurante en función de las ventas y la liquidez.
- Mantener y ampliar canales de información que difundan las ofertas y promociones del restaurante.
- Implementar el plan estratégico para reorganizar la empresa y tener mayor participación en el mercado.
- Desarrollar y aplicar mecanismos de comunicación directos y eficientes.
- Desarrollar convenios con empresas de capacitación para los empleados.

- Desarrollar y aplicar una base legal con reglas internas para regular las actividades que realice el personal.
- Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.

4.1.3.2 Objetivos funcionales por área.

Área Administrativa.

- Crear y ejecutar el plan estratégico como herramienta a mejorar la competitividad de la empresa.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados para que sean leales a la empresa.
- Implementar mecanismos que mejoren la comunicación directa para lograr sinergia empresarial.

Área Operativa.

- Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.

Área Financiera.

- Diseñar presupuestos con la finalidad de contar con herramientas para toma de decisiones.
- Mejorar las actividades financieras de la empresa que permitan evaluar las actividades realizadas.

Área de Comercialización.

- Realizar publicidad en medios virtuales para que clientes y consumidores se enteren y tengan información actualizada.

4.1.4 Políticas.

- Respeto y cumplimiento del Plan Estratégico.

- Capacitación del personal de la empresa.
- Asegurar la tecnología óptima en procesos.
- Cumplimiento de parámetros técnicos, de salud y seguridad.
- Utilización de los recursos de manera eficiente.
- Cumplimiento de créditos adquiridos.
- Conocimiento de procedimientos financieros.
- Atención personalizada al cliente con trato cortés y respetuoso.
- Actualización en página web.

4.1.5 Principios y valores.

4.1.5.1 Principios.

- Respeto al cliente o consumidor.
- Respeto al medio ambiente.
- Disciplina y responsabilidad.
- Liderazgo y participación.
- Creatividad.

4.1.5.2 Valores.

- Valor monetario tiene que ser igual al precio.
- Valor cliente es igual a calidad de servicio por el tiempo, beneficio – sacrificio, valor tangible x valor intangible dividido precio.
- Valor percibido es igual a Percepción cliente y la percepción del mercado.

4.1.6 Valores.

- ***Trabajo en equipo.***- participación de todos los miembros de la empresa.

- *Comunicación y confianza.*- participación abierta entre dueños y empleados.
- *Lealtad.*- relaciones personales estrechas de dueños y empleados para un mejor desempeño del recurso humano.

4.1.7 Perfil estratégico del Restaurante El Castillo

Tabla 77. Perfil estratégico para el Restaurante El Castillo.

PERFIL ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE EL CASTILLO				
CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	APLICACIÓN	VENTAJA
DESARROLLO	Diferenciación	Dar al producto agregados que lo diferencien de otros producidos similares	Los productos que se ofrecen son susceptibles de diferenciar	Disminuye la posibilidad de ser sustituido por otros tipos de producto
CRECIMIENTO	Desarrollo de mercado	Desarrolla la ventaja de ingresar los productos en mercados nuevos	La empresa cuenta con experiencia y le permite ingresar en otros de la misma actividad	Mejora y fortalece la empresa en la comercialización
COMPETITIVA	De seguridad	Comportarse con decisiones sobre las que toman los competidores	Persigue una cuota de mercado de servicios de restaurante	Se puede decidir por líder del mercado

4.1.8 Mapa de estrategias.

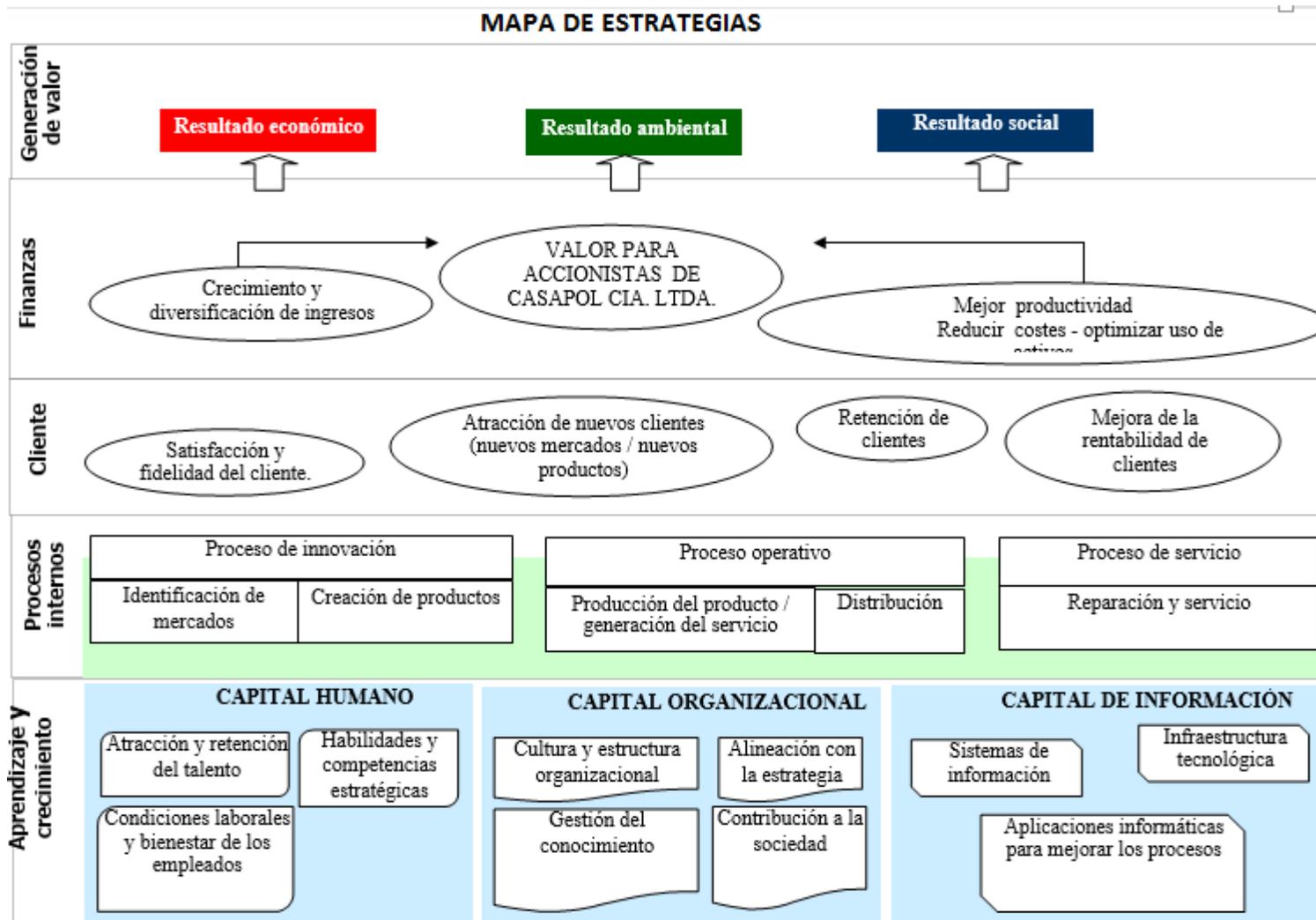


Figura 66. Mapa de estrategias.

4.1.9 Estrategias

- Desarrollar la estructura de la empresa, basada en procesos.
- Adquirir equipos de última tecnología para las proyecciones futuras de la empresa.
- Desarrollar procesos que colaboren con la mejora continua del servicio, disminución de tiempos y costes.
- Aplicar las normativas existentes de acuerdo a estándares de salud, alimentación y calidad.
- Fortalecer por medio de un proceso de mejora continua el sistema financiero.
- Realizar un diagnóstico del software contable y financiero en base a las necesidades.
- Contar con página web, que permita posicionar a la empresa y mejorar la imagen corporativa.

4.1.10 Estrategia corporativa.

Tabla 78. Matriz de estrategia corporativa.

ÁREA ADMINISTRATIVA	DEFENSIVA	OFENSIVA
Desarrollar la estructura de la empresa, basada en procesos.	✓	
Adquirir equipos de última tecnología para las proyecciones futuras de la empresa.		✓
ÁREA OPERATIVA	DEFENSIVA	OFENSIVA
Desarrollar procesos que colaboren con la mejora continua del servicio, disminución de	✓	

tiempos y costes.		
Aplicar las normativas existentes de acuerdo a estándares de salud, alimentación y calidad.		✓
ÁREA FINANCIERA CONTABLE	DEFENSIVA	OFENSIVA
Fortalecer por medio de un proceso de mejora continua el sistema financiero.	✓	
Realizar un diagnóstico del software contable y financiero en base a las necesidades.	✓	
ÁREA COMERCIALIZACIÓN	DEFENSIVA	OFENSIVA
Contar con página web, que permita posicionar a la empresa y mejorar la imagen corporativa.		✓

4.1.11 Matriz estratégica.

Tabla 79. Matriz estratégica.

Matriz Estratégica					
N°	Objetivo	Estrategia	Indicador	Fuente de Verificación	Supuesto
1	Planificar inversiones acordes a las necesidades del restaurante en función de ventas y la liquidez.	Realizar evaluación financiera de inversión tanto para infraestructura como para software o hardware	Inversión rentable	Plan de inversión	Existencia de información y tecnología
2	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.	Depurar los canales de información con demoras innecesarias	Reducción de procesos de atención y comunicación	Levantamiento de procesos de comunicación	Proceso de comunicación
		Determinar mecanismos para medir la satisfacción del cliente (buzón de sugerencias)	Número de clientes satisfechos	Clasificación de clientes	Fase de datos mediante facturación
3	Desarrollar convenios con empresas de capacitación para los empleados.	Realizar planes de capacitación en temporadas bajas enfocadas en temas de mayor necesidad	Calificadas por número de horas de capacitación y calificaciones por notas	Lista de asistencia del personal y plan de capacitación	Información, recursos económicos, convenios
4	Mantener y ampliar canales de información que difundan las ofertas y promociones del restaurante.	Desarrollar un plan de publicidad para promocionar los servicios a través de la web	Aumento de clientes	Aumento de la facturación	Información, recursos económicos y tecnológicos

Fuente: elaboración propia.

4.1.12 Plan de acción para Restaurante El Castillo

Por medio del presente plan de acción se organiza y presentan en una matriz objetivos y estrategias por área del restaurante, el indicador para establecer su control y el tiempo en el que tiene que cristalizarse. Los tiempos se establecen de la siguiente manera:

- CP: corto plazo.
- MP: mediano plazo.
- LP: largo plazo.

Tabla 80. Plan de acción para el Restaurante El Castillo.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL RESTAURANTE EL CASTILLO							
ÁREA	OBJETIVO	FODA	ESTRATEGIA	INDICADOR	TIEMPO		
					CP	MP	LP
FINANCIERA CONTABLE	Planificar inversiones acordes a las necesidades del restaurante en función de las ventas y la liquidez.	<ul style="list-style-type: none"> • F2: Servicios complementarios. • F3: Ubicación del restaurante. • O1: Se fortalece fomento al sector turístico en Ecuador. • O1: Fortalecimiento de las tecnologías en el sector. • D2: Infraestructura incompleta. • D3: Falta de mobiliario y equipos en áreas del restaurante. • D8: Limitado capital de inversión. 	Realizar evaluación financiera de inversión tanto para infraestructura como para software o hardware	Inversión rentable			x

OPERATIVA	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • D4: Falta de comunicación interna. • D5: No se conoce filosofía corporativa. • O2: Fortalecimiento de las tecnologías en el sector. • D1: No existen estándares de tiempo de servicio. • F1: Atención amable y cortés. 	Depurar los canales de información con demoras innecesarias	Reducción de procesos de atención y comunicación	x		
			Determinar mecanismos para medir la satisfacción del cliente (buzón de sugerencias)	Número de clientes satisfechos	x		
ADMINISTRATIVA	Desarrollar convenios con empresas de capacitación para los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • A4: Necesidades cambiantes de los clientes. • D1: No existen estándares de tiempos de servicio. • F5: Gastronomía con prestigio. • F1: Atención amable y cortés. 	Realizar planes de capacitación en temporadas bajas enfocadas en temas de mayor necesidad	Calificadas por número de horas de capacitación y calificaciones por notas		x	
COMERCIAL	Mantener y ampliar canales de información que difundan las ofertas y promociones del restaurante.	<ul style="list-style-type: none"> • D7: Limitada publicidad. • D5: No conocen la filosofía corporativa. • O1: Se fortalece fomento al sector turístico en Ecuador. • F1: Atención amable y cortés. • F2: Servicios complementarios. • F3: Ubicación del restaurante. • F4: Clientes recomiendan restaurante. • F5: Gastronomía con prestigio. • F6: Chef profesional eficiente. 	Desarrollar un plan de publicidad para promocionar los servicios a través de la web	Aumento de clientes	x		

4.1.13 Mapa estratégico del Restaurante El Castillo

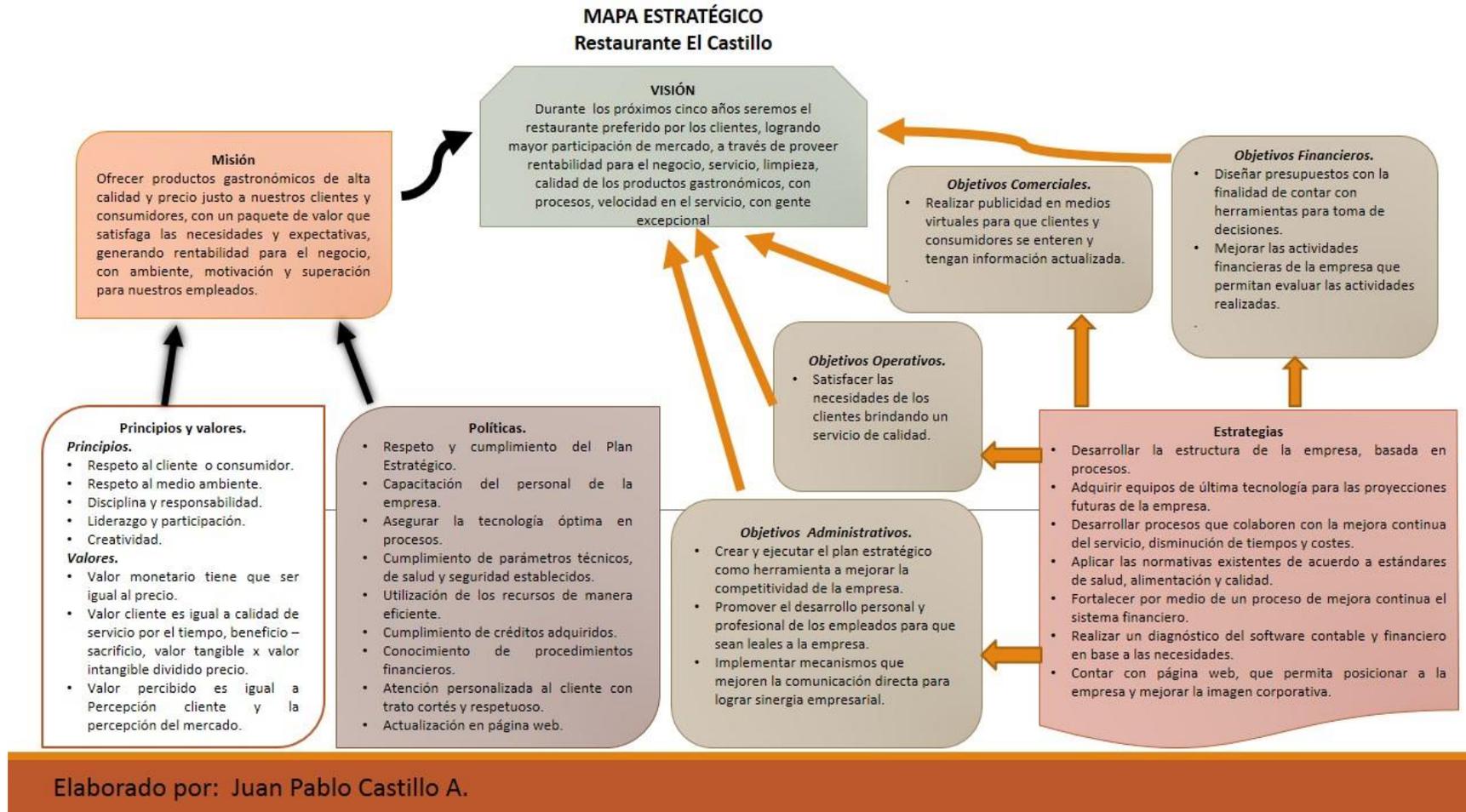


Figura 67. Mapa estratégico del Restaurante El Castillo.

4.1.14 Proyectos estratégicos del Restaurante El Castillo

Tabla 81. Proyectos estratégicos del Restaurante El Castillo.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS DEL RESTAURANTE EL CASTILLO						
Área	Objetivo	Estrategia	Proyecto	Responsable	Tiempo	Costo
Administrativa	Implementar el plan estratégico para reorganizar la empresa y tener mayor participación en el mercado.	Desarrollar plan de inversión.	Diseñar plan de inversión.	Gerente Supervisión	MP	\$ 100.000
Operativa	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.	Incorporar utensilios, mobiliario, equipos y tecnología.	Cotizar precios	Gerente	CP	\$ 30.000
		Desarrollo de procesos de atención al cliente.	Realizar procesos con tiempos.	Jefe de cocina	CP	\$ 1.000
Financiera Contable	Planificar inversión acordes a las necesidades del restaurante en función de las ventas y la liquidez.	Adquirir software financiero contable.	Cotizaciones de precios de software y compra.	Gerente	CP	\$ 5.000

Comercialización	Mantener y ampliar canales de información que difundan las ofertas y promociones del restaurante.	Crear página web y fortalecer presencia en redes sociales.	Diseñar la página web.	Diseñador web	CP	\$ 500
-------------------------	---	--	------------------------	---------------	----	--------

4.1.15 Perfil del proyecto I.

Tabla 82. Perfil del Proyecto I, proyecto estratégico N°1.

PERFIL DEL PROYECTO I													
Nombre:	Ejecución infraestructura												
Objetivo Estratégico:	Implementar el plan estratégico para reorganizar la empresa y tener mayor participación en el mercado.												
Responsable:	Ingeniero contratado, supervisa Gerente General												
Duración:	12 meses												
Valor Total:	\$ 100.000,00												
Proyecto Estratégico N°1													
Nombre:	Terminación cocina												
Objetivo:	Realizar planes de inversión para terminar infraestructura.												
Tiempo:	5 meses												
Responsable:	Ingeniero contratado, supervisa Gerente General												
Actividades:	En	Fe	Ma		Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	
	e	b	r	Abr	y	n.	l	o	p	t	v	c	
Actualizar presupuesto												\$200,00
Aprobación de Junta General			...										
Búsqueda y selección de constructor												
Ejecución												\$ 28.100,00
Capacitación al personal									...				\$ 1.000,00
Pruebas de funcionalidad												...	\$ 700,00
Recursos	Costo	COSTO TOTAL \$ 30.000,00											
Ingeniero	\$1.000,00												
Trabajadores	\$7.000,00												
Material y equipos	\$22.000,00												
Total	\$30.000,00	Corto plazo.											

Tabla 83. Perfil del proyecto I, proyecto estratégico N°2.

PERFIL DEL PROYECTO I												
Nombre:	Ejecución infraestructura											
Objetivo Estratégico:	Implementar el plan estratégico para reorganizar la empresa y tener mayor participación en el mercado.											
Responsable:	Ingeniero contratado, supervisa Gerente General											
Duración:	12 meses											
Valor Total:	\$ 100.000,00											
Proyecto Estratégico N°2												
Nombre:	Terminación de salón principal											
Objetivo:	Realizar planes de inversión para terminar infraestructura.											
Tiempo:	5 meses											
Responsable:	Ingeniero contratado, supervisa Gerente General											
Actividades:	En e	Fe b	M ar	A br	Ma y	Jun.	Jul	Ago	Sep	Oct	N ov	Di c
Actualizar presupuesto	\$200											
Aprobación de Junta General											
Búsqueda y selección de constructor											
Ejecución	\$50000											
Pruebas de funcionalidad											
Recursos	Costo	COSTO TOTAL \$ 50.200,00										
Ingeniero	\$2.000,00											
Trabajadores	\$16.000,00											
Material y equipos	\$32.200,00											
Total	\$50.200,00	Mediano plazo.										

Tabla 84. Perfil del proyecto I, proyecto estratégico N°3.

PERFIL DEL PROYECTO I																									
Nombre:	Ejecución infraestructura																								
Objetivo Estratégico:	Implementar el plan estratégico para reorganizar la empresa y tener mayor participación en el mercado.																								
Responsable:	Ingeniero contratado, supervisa Gerente General																								
Duración:	12 meses																								
Valor Total:	\$ 100.000,00																								
Proyecto Estratégico N°3																									
Nombre:	Terminación de bar de piscina																								
Objetivo:	Realizar planes de inversión para terminar infraestructura.																								
Tiempo:	3 meses																								
Responsable:	Ingeniero contratado, supervisa Gerente General																								
Actividades:	Ene	Fe b	Ma r	Abr	Ma y	Jun .	Jul	Ag o	Se p	Oc t	No v	Di c													
Actualizar presupuesto	<table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td>\$200</td> <td>..</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>												\$200	..											
\$200	..																								
Aprobación de Junta General	<table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>...</td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																				...				
								...																	
Búsqueda y selección de constructor	<table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>...</td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																				...				
								...																	
Ejecución	<table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td>\$9800</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>.....</td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>												\$9800											
\$9800																								
Pruebas de funcionalidad	<table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>...</td><td></td><td></td> </tr> </table>																						...		
										...															
Recursos	Costo	COSTO TOTAL \$ 10.000,00																							
Ingeniero	\$500,00																								
Trabajadores	\$4.000,00																								
Material y equipos	\$5.500,00																								
Total	\$10.000,00	Mediano plazo.																							

Tabla 85. Perfil del proyecto I, proyecto estratégico N°4

PERFIL DEL PROYECTO I												
Nombre:	Ejecución infraestructura											
Objetivo Estratégico:	Implementar el plan estratégico para reorganizar la empresa y tener mayor participación en el mercado.											
Responsable:	Ingeniero contratado, supervisa Gerente General											
Duración:	12 meses											
Valor Total:	\$ 100.000,00											
Proyecto Estratégico N°4												
Nombre:	Adecantamiento de espacios exteriores y acceso principal al restaurante.											
Objetivo:	Realizar planes de inversión para terminar infraestructura.											
Tiempo:	4 meses											
Responsable:	Ingeniero contratado, supervisa Gerente General											
Actividades:	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Se	Oc	No	Di
Actualizar presupuesto						\$200			..			
Aprobación de Junta General									...			
Búsqueda y selección de constructor									...			
Ejecución						\$9600					
Pruebas de funcionalidad											...	
Recursos	Costo	COSTO TOTAL \$ 9.800,00										
Ingeniero	\$1000,00											
Trabajadores	\$3.000,00											
Material y equipos	\$5.800,00											
Total	\$9.800,00	Mediano plazo.										

Tabla 86. Perfil del proyecto II, proyecto estratégico N° 1.

PERFIL DEL PROYECTO II												
Nombre:	Dotación de utensilios, mobiliario y máquinas.											
Objetivo Estratégico:	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.											
Responsable:	Chef supervisado por Gerente General											
Duración:	12 meses											
Valor Total:	\$ 20.000,00											
Proyecto Estratégico N°1												
Nombre:	Dotación de utensilios, mobiliario y máquinas.											
Objetivo:	Adoptar tecnología acordes a la actividad de la empresa.											
Tiempo:	2 meses											
Responsable:	Chef, supervisa Gerente General											
Actividades:	E	F	M	A	M	Ju	J	A	S	O	N	D
	ne	eb	ar	br	ay	n.	ul	go	p	ct	ov	ic
Levantamiento de información y determinación de necesidades										...		
Búsqueda y selección por precios y calidad.										..		
Aprobación de Junta General										..		
Compra e instalación de equipos											...	
Pruebas de funcionalidad											
Recursos	Costo	COSTO TOTAL \$ 30.000,00										
Ingeniero	0											
Trabajadores	\$1.000,00											
Material y equipos	\$29.000,00											
Total	\$30.000,00	Corto plazo.										

Tabla 87. Perfil del proyecto II, proyecto estratégico N°2.

PERFIL DEL PROYECTO II												
Nombre:	Diseño de procesos											
Objetivo Estratégico:	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad.											
Responsable:	Ingeniero contratado supervisa Gerente General											
Duración:	12 meses											
Valor Total:	\$ 1.000,00											
Proyecto Estratégico N°2												
Nombre:	Realizar procesos con tiempos.											
Objetivo:	Mejorar los procesos para disminuir los tiempos en el servicio.											
Tiempo:	2 meses											
Responsable:	Ingeniero contratado, supervisa Gerente General											
Actividades:	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun.	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Identificar los procesos de la empresa.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Definir funciones respecto del cargo.				■	■	■						
Socializar objetivos empresariales.				■	■	■						
Establecer herramientas adecuadas para cumplimiento del cargo				■	■	■						
Establecer inducciones adecuadas al cargo				■	■	■						
Establecer planes de integración y trabajo en equipo.				■	■	■						
Medir el nivel de desempeño individual y de trabajo en equipo.					■	■	■	■	■	■	■	■
Verificar los resultados						■	■	■	■	■	■	■
Establecer medidas para mantener rendimiento.							■	■	■	■	■	■
Recursos	Costo	COSTO TOTAL \$ 1.000,00										
Ingeniero	\$700,00											
Trabajadores	\$100,00											
Material y equipos	\$200,00											
Total	\$1.000,00	Corto plazo.										

Tabla 88. Perfil del proyecto III, proyecto estratégico N°1.

PERFIL DEL PROYECTO III												
Nombre:	Cotización y compra de software financiero contable											
Objetivo Estratégico:	Planificar inversiones acordes a las necesidades del restaurante en función de las ventas y la liquidez.											
Responsable:	Ingeniero contratado supervisa Gerente General											
Duración:	12 meses											
Valor Total:	\$ 5.000,00											
Proyecto Estratégico N°1												
Nombre:	Cotización y comprar software financiero contable											
Objetivo:	Mejorar los procesos para disminuir los tiempos en el servicio.											
Tiempo:	3 meses											
Responsable:	Ingeniero contratado, supervisa Gerente General											
Actividades:	En	Fe	M	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di
	e	b	ar	r	y	n.	l	o	p	t	v	c
Determinar las necesidades del restaurante									...			
Búsqueda y selección del mejor proveedor del software									.			
Recepción de propuestas									.			
Aprobación de la mejor propuesta.									...	\$5.000		
Capacitación al personal									..			
Pruebas de funcionamiento y adaptación										...		
Control de la operatividad											
Recursos	Costo	COSTO TOTAL \$ 5.000,00										
Ingeniero	\$0											
Trabajadores	\$0											
Material y equipos	\$5.000,00											
Total	\$5.000,00	Corto plazo.										

Tabla 89. Perfil del proyecto IV, proyecto estratégico N°1.

PERFIL DEL PROYECTO IV														
Nombre:	Diseñar la página web.													
Objetivo Estratégico:	Mantener y ampliar canales de información que difundan las ofertas y promociones del restaurante.													
Responsable:	Diseñador contratado supervisa Gerente General													
Duración:	12 meses													
Valor Total:	\$ 500,00													
Proyecto Estratégico N°1														
Nombre:	Creación de Página Web.													
Objetivo:	Realizar publicidad en medios virtuales para que los clientes y consumidores se enteren y tengan información actualizada.													
Tiempo:	2 meses													
Responsable:	Diseñador contratado, supervisa Gerente General													
Actividades:	En	Fe	M	A	Ma	Ju	Jul	Ago	Se	Oc	N	Di		
Determinar las necesidades del restaurante	e	b	ar	br	y	n.				p	t	ov	c	
Búsqueda y selección del mejor proveedor del software								...						
Recepción de propuestas								.						
Aprobación de la mejor propuesta.								...		\$500,00				
Capacitación al personal									..					
Pruebas de funcionamiento y adaptación											...			
Control de la operatividad													
Recursos	Costo	COSTO TOTAL \$ 500,00												
Ingeniero	\$500,00													
Trabajadores	\$0													
Material y equipos	\$ 0													
Total	\$500,00	Corto plazo.												

Luego de esquematizar la información presentada en capítulos anteriores donde constaba el análisis del entorno, el diagnóstico estratégico, la elección de la estrategia, se logra dar forma al plan estratégico del Restaurante El Castillo.

Con este plan estratégico, Restaurante El Castillo durante los próximos 3 años debe direccionar los esfuerzos en pro de mejorar el desempeño como empresa, tomando en cuenta cada una de las directrices determinadas en el proceso investigativo.

La ejecución del plan estratégico, demanda de costos para la empresa, que será una inversión con la finalidad de cumplir los objetivos y alcanzar las metas que se plante en el presente trabajo. Para lo cual en el siguiente capítulo se expondrá lo referente al presupuesto necesario para la ejecución del plan estratégico de Restaurante El Castillo.

Capítulo V

5.1 Presupuesto de los Proyectos

5.1.1 Introducción.

El presupuesto es el establecimiento de una planificación numérica para asignar recursos a actividades que se deben hacer en un determinado periodo de tiempo (Robbins & Coulter, 2005).

En todo proceso de planificación el establecimiento de asignaciones monetarias para el cumplimiento de actividades, permite a las diferentes áreas de la empresa cumplir los objetivos planteados en una planificación estratégica. Asignar el recurso, significa tener el dinero para ejecutar las actividades planificadas.

5.1.2 Importancia y Justificación.

Hotelería y restaurant Castillo Apolo CASAPOL Cía. Ltda. propietaria del Restaurante El Castillo, a través del siguiente presupuesto busca establecer montos referenciales de dinero, necesarios para que cada uno de los proyecto expuestos como prioridad en la conformación de esta planificación estratégica, sean tomados en cuenta por el área financiera contable de la empresa y de conformidad al capital de inversión y liquidez, asigne el presupuesto necesario en los siguientes 2 años para ejecutar y cristalizar dichos proyectos cumpliendo especificaciones y tiempo requerido.

5.1.3 Alcances.

El presupuesto de inversión del Restaurante El Castillo, que viabilizará la consecución de objetivos planteados en este trabajo, se ha establecido previa socialización de los proyectos con los accionistas de la empresa y la responsable

del área financiera contable, de tal forma que la primera fase de inversión se realice en el año 2016 y la segunda parte en el año 2017.

5.1.4 Ejecución

En primera instancia el presente presupuesto deberá ser presentado por el Gerente General en la Junta General de Socios para su aprobación formal. Este contiene dos etapas de inversión: la primera etapa durante el año 2016 y una segunda etapa durante el año 2017. Además para el seguimiento y control del mismo, se estima la presentación trimestral de informe de avance a la Junta General de Socios.

5.1.5 Presupuesto de inversión.

Tabla 90. Presupuesto referencial de inversión del Restaurante El Castillo.

PRESUPUESTO REFERENCIAL DE INVERSIÓN DEL RESTAURANTE EL CASTILLO				
Nº	Nombre del Proyecto	Etapas de inversión	Monto referencial	TOTAL POR ETAPA
1	Terminación cocina	Etapas 1	\$ 30.000,00	\$ 56.500,00
2	Dotación de utensilios, mobiliario y máquinas		\$ 20.000,00	
3	Realizar procesos con tiempos		\$ 1.000,00	
4	Cotizar y comprar software financiero contable		\$ 5.000,00	
5	Creación de página web		\$ 500,00	
6	Terminación de salón principal	Etapas 2	\$ 50.200,00	\$ 69.800,00
7	Terminación de bar de piscina		\$ 10.000,00	
8	Adecuamiento de espacios exteriores y acceso principal al restaurante		\$ 9.600,00	

Una vez finalizado el desarrollo de esta planificación estratégica, en el siguiente capítulo se exponen las conclusiones determinadas luego de los análisis respectivos y el establecimiento de recomendaciones que se sugieren en función del trabajo realizado.

Conclusiones

Con la terminación del desarrollo de este proyecto, se cumplieron los objetivos trazados en la etapa inicial de la investigación, de los cuales han surgido las siguientes conclusiones:

- El desarrollo del plan estratégico permitió entregar un documento al Gerente General del restaurante El Castillo que le permita en los próximos 3 años mejorar la gestión del restaurante y conseguir rentabilidad para los accionistas ejecutándolo según se encuentra estipulado en el plan de acción.
- A través de la encuesta aplicada a los clientes del restaurante se pudo recopilar información importante como por ejemplo que una de las debilidades del restaurante es que no hay estándares de tiempos para los distintos procesos, por lo que un porcentaje considerable de clientes demuestran manifiesta su inconformidad. Pero también se pudieron recoger información alentadora que se transforman en fortalezas, como por ejemplo, el hecho que les gusta la sazón del restaurante y sus servicios complementarios por lo que recomiendan el sitio a otros clientes; que también la ubicación del restaurante es significativa para el cliente.
- La entrevista a cada uno de los trabajadores permitió detectar debilidades en la parte operativa como la falta de utensilios, mobiliario y equipo para un mejor desempeño del personal en cada una de las áreas del restaurante, así como también que existe problemas de comunicación interna que no permiten coordinar los

esfuerzos de todo el equipo de trabaja para la consecución de los objetivos.

- Otra de las debilidades fuertes que fue mencionada tanto en la encuesta a clientes, entrevistas a empleados y entrevista con la Gerente General, es que la infraestructura del restaurante no se encuentra terminada, como por ejemplo la cocina definitiva siendo una de los espacios más importantes del restaurante y el que les va a permitir mejorar la producción.
- De conformidad con toda la información recopilada con el primer objetivo de la investigación y con el análisis situacional del segundo objetivo, se elaboró una matriz estratégica que nos permita cruzar la información y determinar cómo las fortalezas pueden ayudar a disminuir la incidencia de amenazas, a más de ayudar a aprovechar las oportunidades. Así como también como la corrección de debilidades puede ayudar a aprovechar oportunidades y disminuir el riesgo de ser afectado el restaurante por amenazas. (La matriz se encuentra en el capítulo 3, tabla 67, matriz foda cruzada)
- Finalmente se cumple el último objetivo de la investigación que es la terminación de un plan estratégico que contiene acciones y estrategias claras que le permitirán a los directivos del restaurante con la puesta en práctica del plan de acción y la matriz de proyectos estratégicos, mejorar la rentabilidad de su negocio.

Recomendaciones

- Recalcular la importancia de la documentación de la información para los procesos de análisis y toma de decisiones. Por lo que, la administración del restaurante, luego de desarrollar los procesos por tiempos y la implementación del programa financiero contable, debe establecer una metodología para la recopilación de información, que le permita al Gerente General evaluar los resultados logrados con la implementación de este plan estratégico a través de los indicadores planteados.
- La administración del restaurante debe observar de manera periódica la matriz foda cruzado, en esta existen nociones claras producto del análisis de la información que les puede ayudar para tomar decisiones en casos fortuitos.
- La administración del Restaurante El Castillo debe estar consciente que este plan estratégico solo es la guía para conseguir el objetivo. Los resultados esperados se pueden cristalizar si se realiza una buena ejecución de los proyectos y una oportuna utilización de las estrategias.
- La última recomendación para Restaurante El Castillo, es que para lograr los objetivos propuestos debe establecer la diferencia entre familia y empresa, es importante que exista el nivel de exigencia requiero en cada una de las áreas sea empleado o sea familia de los accionistas, por eso se hace énfasis en la necesidad periódica de evaluar para saber la situación de los procesos pero también para crear una cultura de trabajo como empresa donde cada quien asuma

sus responsabilidades al momento de tener reglas claras y funciones establecidas.

Bibliografía

- 5fuerzasdePorter. (s.f.). *Clave para el éxito de la empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- AbydosCorp. (s.f.). *Código de trabajo del Ecuador*. Obtenido de http://abydoscorp.com/index.php?option=com_content&view=article&id=26:codigo-de-trabajo-del-ecuador&catid=3:preguntas&Itemid=7
- Aguilera, O. (2012). *¿Qué es el Mapa Estratégico?* Recuperado en: <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>.
- Altair. (2005). *La Elaboración de un Plan Estratégico*. Recuperado en: <http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/La%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>.
- Aquino, A. (2012). *Plan estratégico para el hotel Suites Costa de Oro del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, 2012-2016*. Tesis de Grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Arimany, L. (2010). *La Cadena de Valor*. Recuperado en: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>.
- Astudillo, G. (2015). *El envío de remesas al Ecuador disminuyó en los últimos ocho años*. Obtenido de : <http://www.elcomercio.com/datos/remesas-ecuador-migrantes-familia-azuay.html>
- Ávila, V. (2009). *Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante con especialidad en comida típica del Ecuador en la Mitad del Mundo*. Obtenido de <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/275/1/CREACION%20>

DE%20RESTAURANTE%20DE%20COMIDA%20TIPICA%20ECUADOR%20EN%20LA%20MITAD%20DEL%20MUNDO.pdf

Bolaños, E. (2012). *Muestra y muestreo*. Recuperado en: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf.

BusinessDictionary. (2015). *Recuperado en:* <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>.

Callejo Gallego, J. (2002). *Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación*. *Revista española de salud pública*, 76(5). 409-422. Obtenido de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1135-57272002000500004&script=sci_arttext&tlng=e.

Camara de Turismo de Zamora Chinchipe. (2011). *Recursos Turísticos Zamora Chinchipe*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/elpilotodelaire/recursos-turisticos-zamora-chinchipe>

Cantera, J. M. (1989). *La planificación estratégica: un método*. Victoria: Ed. Gobierno Vasco.

Carreto, J. (2008). *Planeaciónn Estratégica*. Recuperado en: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>.

Castillo, I. (2014). *Plan de Factividad para Hosteria El Castillo*. Zamora.

Constitución Política de la República del Ecuador. (2008). <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>.

Diaz , J. (2013). *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?* Recuperado en: www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/.

- Ecuador Potencia Turística. (2015). *Concentración de la demanda turística*.
Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/concentracion-de-demanda-por-provincia>
- Ecuadorencifras. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores de Pobreza y Desigualdad Marzo 2015*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Presentacion_pobreza%20y%20desigualdad%20marzo%202015.pdf
- Ecuadorian Tours. (s.f.). *Geografía del Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadoriantours.com/esp/index.php/visita-ecuador/descripcion>
- Ecuadorinmediato.com. (2015). *Dos millones 500 mil ecuatorianos es la cifra oficial de la migración que maneja la SENAMI*. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=139960&umt=dos_millones_500_mil_ecuatorianos_es_cifra_oficial_migrantes_que_maneja_senami
- El Telegrafo. (2015). *Ecuador recibió \$2461.7 millones en remesas*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-recibio-2-4617-millones-en-remesas-infografia.html>
- Espinosa, R. (2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Ferrando, M. G. (1996). *La encuesta*. In *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 167-201). Alianza Universidad Textos Madrid.
- Figueroa, P., & Fernández, C. (1997). *Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial de Galicia*. Universidad de Vigo.

- Recuperado en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v03/032061.pdf>.
- GAD Parroquial de Cumbaratza. (2015). *Cumbaratza, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia*. Zamora.
- García, M. G. (2012). *La filosofía corporativa*. Recuperado en: https://prezi.com/jaqq8z7_tmok/la-filosofia-corporativa/.
- Gilbes, F. (s.f.). *El método científico*. Recuperado en: http://gers.uprm.edu/pdfs/metodo_cientifico.pdf.
- Gómez, L. (2010). *Procesos y eficiencia operacional*. Recuperado en: <http://lynettegomez.com/2010/10/14/procesos-y-eficiencia-operacional/>.
- González, R., & Salazar, F. (2008). *Aspectos básicos del estudio de muestra y población para la elaboración de los proyectos de investigación*. Universidad de Oriente. Recuperado en: <http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/Raisirys-Gonz%C3%A1lez.pdf>.
- Gutierrez, P. (s.f.). *El retorno voluntario en el Ecuador, causas y consecuencias*. SENAMI. Obtenido de www.caritasecuador.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/04/PonenciaGutierrezPatriciaSENAMI.pdf
- Hernández, M. (2014). *Diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de gestión de servicios automotrices. Caso talleres faconza*. Obtenido de www.repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3879/1/T1409-MBA-Hernández-Diseño.pdf
- Hernández, J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica: un enfoque integrado*. Colombia: McGrawHill.

Hora, L. (19 de 07 de 2013). *Cuatro áreas protegidas tiene la provincia*. Obtenido de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101537290/-1/Cuatro_%C3%A1reas_protegidas_tienen_la_provincia.html#.VkLOu79g1pU

Huamaní, P. (2003). Recuperado en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm.

INEC. (01 de 2015). *Indice de precios al consumidor enero 2015*. Recuperado en: www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web_inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_inflacion_01_2015_pdf.pdf. Obtenido de *Indice de precios al consumidor enero 2015*: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web_inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_inflacion_01_2015_pdf.pdf

INEC. (2015). *Indice de precios al consumidor enero 2015*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web_inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_inflacion_01_2015_pdf.pdf

INEC. (2015). *Indice de Precios al Consumidor Enero 2015*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web_inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_inflacion_01_2015_pdf.pdf

- INEC. (2010). *Censo Poblacional 2010*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es
- Jaramillo, J. (2013). *Plan estratégico para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo Cía. Ltda. de la ciudad de Loja - Período 2012-2013*. Loja , Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Jimeno, J. (2012). *Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas*. Grupo PDCA Home. Recuperado en: <http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>.
- K, A. (s.f.). *Las estrategias de una empresa*. Recuperado en: <http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). *El método analítico como método natural*. Nómadas. Revista crítica de ciencias sociales. Recuperado en: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>.
- López, A. (s.f.). *Las cinco fuerzas de Michael Porter*. <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>.
- López, F. (2004). *Fundamentos de estrategia competitiva*. Recuperado en: <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/fundamentos.pdf>.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Prentice Hall.
- Mánica, C. (2013). *Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Programas y Metas de trabajo*. Recuperado en: <http://www.uvg.edu.gt/DQF/Martes-27-03-2012-Manual-de-calidad/02-03--mision-vision-objetivos-de-trabajo.pdf>.

- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Recuperado en:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104001/metodologiade_la_investigacion_clave.pdf.
- Martínez, I. (2011). *Investigación de campo*. Recuperado en:
<http://investigacioncuali.blogspot.com/2011/01/investigacion-de-campo.html>.
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Barcelona: Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña. Recuperado en:
<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf?sequence=1>.
- Medina, M. (2012). *Política Organizacional*. Gestipolis. Recuperado en:
<http://www.gestipolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>.
- Mendieta, R. (2014). *Migración, remesas y formación de negocios en Azuay y Cañar*. Obtenido de <http://foroeconomiaecuador.com/fee/migracion-remesas-y-formacion-de-negocios-en-azuay-y-canar/>
- Ministerio de Turismo. (23 de 03 de 2015). *La revista América Economía destaca inversiones en el sector hotelero ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/la-revista-america-economia-destaca-inversiones-en-el-sector-hotelero-ecuatoriano/>
- Minube. (s.f.). *Mapa turístico del Ecuador*. Obtenido de <http://www.minube.com/mapa/ecuador>
- Miretti, F. (2014). *Reflexión estratégica: concepto, utilidad y etapas*.

- Mora, I. M. (2010). *Plan Estratégico para el Hotel La Giralda de la ciudad de Ibarra*. Ibarra: Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Narvaez, D. *Línea del tiempo de un Plan Estratégico*. Recuperado de:
<https://line.do/es/linea-del-tiempo-plan-estrategico/uer/vertical>.
- Parada, P., & Planellas, M. (2007). *¿Qué es la estrategia corporativa?* Barcelona: ESADE Business School, Recuperado en:
http://ocw.uniovi.es/pluginfile.php/4018/mod_resource/content/1/Lectura_sobre_Estrategia_Corporativa.pdf.
- Paredes, E. (5 de Agosto de 2010). *Matriz foda cruzado para ideas de negocios*. Obtenido de www.gestionando-empresas.blogspot.com/2010/08/la-matriz-foda-cruzada-para-ideas-de.html
- Porter, M. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review.
- Pruñonosa, L. (26 de 01 de 2014). *Herramienta para el desarrollo estratégico II*. Obtenido de <http://e-clearly.es/desarrollo-estrategico2/>
- Raspa, P. (2011). *Strategy Management and Decision Making*. University Atlantis.
- Reynaga, J. (s.f.). *El método estadístico*. Recuperado en:
<http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/03REYNAGA1>.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (10 ed.). México: Editorial Pearson.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sainz, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. España: Tercera Edición.

- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. Pearson Educación.
- Santandreu, E. (2011). *Valores de Empresa*. Sabadell: Recuperado en:
<http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/circulars/QG-11.007.pdf>.
- Serrano, S. (s.f.). *Qué es un análisis CAME y cómo usarlo en la búsqueda de trabajo*. Recupero en: <http://www.mejorartucv.com/que-es-un-analisis-came-y-como-usarlo-en-la-busqueda-de-trabajo/>.
- Torres, B., & Arango, S. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Perason.
- Valle, E. (2009). *Metodología de la investigación*.
- Vargas, C. (2011). *Metodología de la investigación*. Informe preliminar contrato de,.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Recuperado en:
www.tantum.com
- Vinueza, E. (2008). *Modelo de Gestión Estratégica basada en el BSC*. Obtenido de www.repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1640/1/T-ESPE-020289.pdf

Anexos 1

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DEL RESTAURANTE EL CASTILLO.

Como estudiante de Postgrado de la Maestría en Administración de Empresas de la UEES y con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, me permito realizar las siguientes preguntas para recabar información importante del restaurante con el fin de mejorar el servicio al cliente.

DATOS GENERALES

Género: M (...) F (...)

Edad: 15 – 25 (...) 26 – 35 (...) 36 – 45 (...) más de 46 (...)

Ocupación:

Estudiante (..) Empleado público (..) Empleado
privado (..) Profesional independiente(..) Tiene negocio
propio (..) Otros.....

Cuál es el nivel de ingresos mensual con que cuenta?

Menos de \$500.00 ()
\$ 501.00 - \$1000.00 ()
\$ 1001.00 - \$1500.00 ()
\$ 1501.00 - \$2000.00 ()
\$ 2001.00 – más... ()

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1) Cuando visita Restaurante El Castillo, generalmente es:

a) Por negocio (...) b) Por placer (...)

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALO
Variedad de menú				
Disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas, etc..				
Los empleados son amables y Cortés				
Calidad de bebidas				
Limpieza de restaurante				

11) ¿Tiene conocimiento de todos los servicios del restaurante?

SI (...) NO (...)

12) ¿Qué es lo que más prefiere del restaurante (seleccione 2 opciones)?

Comida (...) Paisaje (...) Servicio al cliente (...)

Área de Piscinas (...) Spa (...) Ambiente (...)

13) ¿Cómo se enteró de la existencia del restaurante y sus ofertas?

- Periódico (..)
- Revistas (..)
- Radio (..)
- Tv (..)
- Recomendaciones de viajeros (..)
- Internet (..)
- Amigos y familiares (..)
- Gigantografía (..)

14) ¿Por qué usted dejaría de hacer uso de los servicios del restaurante?

- Altos precios (...)
- Mala atención (...)
- Mala calidad (...)

15) ¿Qué recomendaría a la administración para que su visita al restaurante llene sus expectativas y sea más placentera?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexos 2

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL RESTAURANTE

EL CASTILLO.

Como estudiante de Postrado de la Maestría en Administración de Empresas de la UEES y con el propósito de realiza la tesis previa a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, me permito realizar las siguientes preguntas para recabar información importante del restaurante que permita mejorar el servicio.

Edad _____

Sexo:

M

F

1) ¿Qué nivel de Educación posee?

- Primaria ()
- Secundaria ()
- Superior ()
- Ninguna ()

2) ¿Nivel de estudios?

.....

3) ¿Qué forma de relación laboral tiene con el restaurante?

.....

4) ¿Desde hace que tiempo trabaja en el restaurante?

.....

5) ¿Cargo y función que desempeña en el restaurante?

.....

6) ¿Qué cosa conoce de la filosofía corporativa del restaurante?

Misión	()	Valores	()
Visión	()	Objetivos	()
Políticas	()		

7) ¿Según su criterio, la infraestructura del restaurante esta adecuada para la labor que desempeña? ¿Por qué?

SI() NO ()

.....

.....

8) ¿Cuándo empezó a trabajar en la hostería le dieron algún tipo de inducción referente al trabajo del restaurante?

SI() NO ()

9) ¿Según su criterio, cómo analizaría el trabajo desempeñado por el restaurante para servir a los clientes?

- Excelente ()
- Buena ()
- Regular ()
- Malo ()

10) ¿Está usted de acuerdo con el salario que actualmente percibe?

SI() NO ()

11) ¿Considera usted que el número de empleados que actualmente labora en el restaurante es suficiente para brindar los servicios?

SI() NO ()

12) ¿La comunicación que usted tiene con el administrador(a) es:

- Excelente ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

13) ¿Cuenta con los recursos necesarios para la realización de su trabajo?

SI() NO ()

14) ¿Ha recibido algún tipo de motivación o reconocimiento por realizar debidamente su trabajo?

SI() NO ()

¿Cuál?.....

15) ¿Recibe cursos de capacitación? ¿Cada qué tiempo y qué temas han sido abordados?

SI() NO ()

Tiempo.....

Cursos.....

16) ¿Dentro de la actividad del restaurante que procesos se debe mejorar según su criterio?

- Planeación ()
- Organización ()
- Dirección ()
- Control ()

17) ¿Qué recomendaría al restaurante para mejorar su funcionamiento?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL RESTAURANTE EL
CASTILLO.**

Como estudiante de Posgrado de la Maestría en Administración de Empresas de la UEES y con el propósito de realiza la tesis previa a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, me permito realizar las siguientes preguntas para recabar información importante del restaurante que permita mejorar el servicio.

1) Nombres y Apellidos del GERENTE del restaurante.

.....

2) Número de Registro Único de Contribuyentes RUC.

.....

3) ¿En qué año fue creado el restaurante?

.....

4) ¿La infraestructura es propia?

.....

5) ¿Cuál es el número de empleados que trabaja en el restaurante?

.....

6) ¿Origen de la fuente de financiamiento del restaurante?

.....

7) ¿Cuál es la oferta de servicios del restaurante?

.....

8) El restaurante tiene establecida la:

.....

- Visión ()
- Misión ()
- Valores ()
- Objetivos ()
- Políticas ()

9) **¿En la actualidad el restaurante tiene Planificación Estratégica?**
SI() NO ()

10) **¿Con qué criterio se escoge y distribuye el personal (formación académica, experiencia, habilidades y destrezas)?**

.....
.....

11) **¿La comunicación entre el personal los directivos de qué forma se da?**

.....

12) **¿Se capacita al personal? Si lo hace ¿qué temas se han abordado y con qué frecuencia?**

.....

13) **¿Se emplean estímulos al personal por buen desempeño?**

.....

14) **¿Qué tipo de problemas enfrenta en la actualidad el restaurante?**

.....
.....

15) **¿Se evalúa la satisfacción de los clientes y existe seguimiento post-servicio?**

.....

16) **¿Qué opciones de pago por servicios prestados se permite a los clientes en el restaurante?**

.....
.....

17) **¿El restaurante ha realizado convenios con instituciones?**

.....

18) **¿Cómo calcula la administración los precios de los servicios ofrecidos en el restaurante?**

.....

19) **¿Evalúa a sus competidores?, si lo hace, ¿cómo lo hace?**

.....

20) **¿Ofrece promociones el restaurante y con qué frecuencia?**

.....

21) **¿Qué forma publicitaria utiliza el restaurante para darse a conocer?**

.....

22) **¿Qué hace el restaurante para diferenciarse de la competencia?**

.....

23) **¿Cuáles son los principales proveedores del restaurante?**

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA CONTADORA DEL RESTAURANTE EL
CASTILLO.

Como estudiante de Posgrado de la Maestría en Administración de Empresas de la UEES y con el propósito de realiza la tesis previa a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, me permito realizar las siguientes preguntas para recabar información importante del restaurante que permita mejorar el servicio.

1) **¿Cuánto tiempo ha trabajado como contadora del restaurante?**

.....

2) **¿Conoce la filosofía corporativa del restaurante (misión, visión, valores, políticas)?**

.....

3) **¿Qué clase de estrategia aplica para conseguir los objetivos?**

.....

4) **¿Ha tenido acceso a capacitación, sobre qué temas, con qué frecuencia?**

.....

.....

5) **¿Cuáles son sus responsabilidades como contadora del restaurante?**

.....

.....

6) **Está asegurada y cuenta con todos los beneficios de la Ley?**

SI()

NO ()

7) **¿Se le ha otorgado estímulos por buen desempeño en el trabajo?**

.....

.....

8) **¿Realiza presupuestos?**

SI()

NO ()

9) **¿La contabilidad la ejecuta conforme las NIIF?**

SI() NO ()

10) ¿El restaurante tiene un programa contable para ingresar los registros contables?

.....
.....

11) ¿Se registran diariamente todas las operaciones realizadas?

.....
.....

12) ¿Emite comprobantes y qué declaraciones tributarias realiza al SRI?

.....
.....

13) ¿Maneja indicadores financieros para evaluar el negocio y tomar decisiones?

.....
.....

14) ¿La información contable se usa para fijar precios y controlar gastos?

.....
.....

15) ¿Cómo se financia el restaurante en la actualidad (entidades financieras, proveedores, propios)?

.....
.....

16) ¿El restaurante tiene pasivos con entidades financieras?

.....
.....

17) ¿El restaurante tiene un registro de los clientes?

.....
.....

18) ¿El restaurante por brindar sus servicios, que promedio de ingreso por ventas tiene mensualmente?

.....
.....

19) ¿Cuál es el servicio que genera mayor ingresos en el restaurante?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN