



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO



Propuesta Estratégica de Optimización para la Administración del  
Restaurante "La Playa del Pisque", Cantón Pedro Moncayo



AUTOR

Doménica Estefanía Robles Armas

AÑO

2020



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE OPTIMIZACIÓN PARA LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RESTAURANTE “LA PLAYA DEL PISQUE”,  
CANTÓN PEDRO MONCAYO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciatura en Administración de  
Empresas Turísticas y Hoteleras”

Docente Guía

Msc. Caroline Alice Frey van Nuffel

Autor

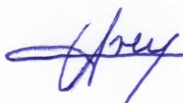
Doménica Estefanía Robles Armas

Año

2020

## DECLARACIÓN DEL DOCENTE GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta Estratégica de Optimización para la Administración del Restaurante "La Playa Del Pisque", Cantón Pedro Moncayo, a través de reuniones periódicas con el estudiante Doménica Estefanía Robles Armas, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

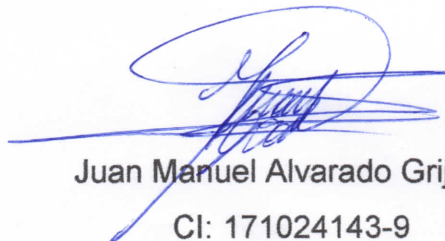


Msc. Caroline Alice Frey van Nuffel

CI: 091087475-9

## DECLARACIÓN DEL DOCENTE CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta Estratégica de Optimización para la Administración del Restaurante "La Playa Del Pisque", Cantón Pedro Moncayo, del estudiante Doménica Estefanía Robles Armas, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Juan Manuel Alvarado Grijalva

CI: 171024143-9

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”



Doménica Estefanía Robles Armas

Estudiante

CI: 0923668164

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por todo el apoyo incondicional y amor que me han dado en estos años, que han hecho que juntos alcancemos este objetivo.

También a José, por estar siempre a mi lado, con mucha paciencia, ayudándome en todo y brindándome mucho amor.

Y finalmente, a mi tutora Msc. Caroline Frey, por su guía y amistad.

## **DEDICATORIA**

Todo este trabajo se lo dedico a mi hijo Benjamín, que desde mi vientre me acompañó a clases y cuando nació se convirtió en mi motivación y dirección de vida.

Que cada día me inspira a seguir adelante y me saca una sonrisa en las mañanas, cuando quiere venir conmigo a clases, porque para él la universidad es un castillo, lleno de diversión.

## RESUMEN

El objetivo de este proyecto es desarrollar una propuesta estratégica para la optimización de la administración del restaurante La Playa del Pisque ubicado en el cantón Pedro Moncayo, para lo cual primero se realizó un marco teórico con la finalidad de conceptualizar un panorama general de los siguientes temas: restaurantes como empresas, administración de restaurantes, restaurantes como empresas familiares, administración de empresas familiares, tipos de empresas familiares, retos de las empresas familiares, un buen gobierno corporativo en empresas familiares, sistemas y procedimientos de control en un restaurante y problemas por la falta de control en restaurantes.

En la caracterización situacional se efectuó un análisis interno y externo del entorno mediante la utilización de las metodologías PESTAL y Porter. Además, se aplicaron las matrices FODA y Benchmarking para obtener información sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y establecer una comparación con su competencia directa. Por otro lado, se determinó el perfil del cliente, con el fin de identificar cuáles son sus necesidades y preferencias.

Para el análisis de resultados se utilizó la matriz CAME para obtener estrategias basadas en aprovechar sus fortalezas y oportunidades y mitigar sus debilidades y amenazas. También, se obtuvo información relevante acerca de la percepción de su personal sobre la administración y gestión del restaurante mediante entrevistas semiestructuradas y un *checklist*; e información específica sobre su entorno interno y externo y competencia directa e indirecta.

Por último, se diseñó una propuesta de optimización para la administración mediante una reestructuración de la filosofía de la empresa, la estructura orgánico-funcional y la comunicación interna y externa. Cada objetivo empresarial se compone de: tipo de estrategia, acciones estratégicas, nivel de implementación, responsables, indicadores y presupuesto, con el propósito de mejorar su estructura administrativa y control presupuestario y de costos.



## **ABSTRACT**

The objective of this project is to develop a strategic proposal for the optimization of the administration of the restaurant La Playa del Pisque located in the canton Pedro Moncayo, for which first a theoretical framework was carried out with the purpose of conceptualizing an overview of the following topics: restaurants as businesses, restaurant management, restaurants as family businesses, family business management, types of family businesses, challenges of family businesses, good corporate governance in family businesses, control systems and procedures in a restaurant and problems with lack of control in restaurants.

In the situational characterization, an internal and external analysis of the environment was carried out using the PESTEL and Porter's Five Forces methodologies. In addition, the SWOT and Benchmarking were applied to obtain information on its strengths, opportunities, weaknesses and threats; and to establish a comparison with their direct competition. On the other hand, the client's profile was determined in order to identify what are their needs and preferences.

For the analysis of results, the CAME matrix was used to obtain strategies based on taking advantage of its strengths and opportunities and mitigating its weaknesses and threats. Also, relevant information was obtained about their staff's perception about the administration and management of the restaurant through semi-structured interviews and a checklist; and specific information about its internal and external environment and direct and indirect competition.

Finally, an optimization proposal was designed for the administration through a restructuring of the company's philosophy, organic-functional structure and internal and external communication. Each business objective is composed of: strategy type, strategic actions, implementation level, responsible, indicators and budget, with the purpose of improving its administrative structure and budget and cost control.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción .....	1
1.1 Enunciado del Problema.....	2
1.2 Objetivos .....	3
1.2.1 Objetivo General .....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Justificación .....	4
1.4 Tipo de Investigación.....	5
1.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	6
2. Capítulo I. Marco Teórico .....	8
3. Capítulo II. Caracterización Situacional.....	14
3.1 Breve Descripción del Negocio .....	14
3.2 Misión.....	14
3.3 Visión .....	14
3.4 Objetivos Empresariales de La Playa del Pisque.....	14
3.5 Estructura Organizacional (Actual).....	15
3.5.1 Descripción de Puestos .....	15
3.6 Producto/Servicio Ofertado y Precios .....	17
3.7 Análisis PESTAL .....	17
3.7.1 Entorno Político .....	18
3.7.2 Entorno Económico.....	18
3.7.3 Entorno Sociocultural .....	19
3.7.4 Entorno Tecnológico .....	19

3.7.5 Entorno Ambiental .....	20
3.7.6 Entorno Legal .....	20
3.8 Análisis Porter .....	21
3.8.1 Rivalidad entre los Competidores Existentes .....	21
3.8.2 Amenaza de los Nuevos Competidores .....	22
3.8.3 Amenaza de Productos Sustitutos .....	23
3.8.4 Poder de Negociación de los Proveedores .....	23
3.8.5 Poder de Negociación de los Clientes .....	23
3.9 Análisis de Competitividad Benchmarking.....	24
3.10 Matriz FODA.....	24
3.11 Perfil del Cliente.....	25
4. Capítulo III. Análisis de Resultados.....	27
4.1 Análisis de los Resultados de la Matriz PESTAL.....	27
4.1.1 Entorno Político .....	27
4.1.2 Entorno Económico .....	27
4.1.3 Entorno Sociocultural.....	28
4.1.4 Entorno Tecnológico.....	28
4.1.5 Entorno Ambiental .....	28
4.1.6 Entorno Legal .....	29
4.2 Análisis de los Resultados de la Matriz Porter.....	29
4.2.1 Rivalidad entre los Competidores Existentes.....	29
4.2.2 Amenaza de los Nuevos Competidores.....	30
4.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos .....	30
4.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores .....	31
4.2.5 Poder de Negociación de los Clientes .....	31

4.3	Análisis de los Resultados de la Matriz Benchmarking.....	32
4.4	Análisis de los Resultados de la Matriz FODA.....	33
4.5	Análisis de los Resultados del Perfil del Cliente.....	34
4.6	Análisis del <i>Checklist</i> de la Administración de La Playa del Pisque.....	35
4.7	Análisis de las Entrevistas de La Playa del Pisque .....	37
5.	Capítulo IV. Propuesta Estratégica.....	38
5.1	Propuesta Estratégica.....	38
5.2	Duración de la Propuesta Estratégica .....	38
5.3	Plan de Ejecución de la Estrategia.....	38
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	46
6.1	Conclusiones.....	46
6.2	Recomendaciones .....	47
	Referencias .....	49
	Anexos.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Precio promedio de productos del menú.....	17
<b>Tabla 2:</b> Matriz FODA.....	24
<b>Tabla 3:</b> Perfil de cliente del restaurante.....	25
<b>Tabla 4:</b> Perfil de cliente de eventos.....	26
<b>Tabla 5:</b> Objetivo estratégico 1 .....	39
<b>Tabla 6:</b> Objetivo estratégico 2 .....	41
<b>Tabla 7:</b> Objetivo estratégico 3 .....	42
<b>Tabla 8:</b> Objetivo estratégico 4 .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Organigrama La Playa del Pisque .....	15
<b>Figura 2:</b> Cliente del restaurante .....	25
<b>Figura 3:</b> Cliente de eventos .....	26

## 1. INTRODUCCIÓN

El ciclo de vida de la empresa familiar está conformado por cuatro fases o periodos: 1) creación de la empresa, no existe mucha información y falta capital inicial; 2) crecimiento y desarrollo, los fundadores deben transmitir los valores y principios de la empresa a la generación siguiente y hay competencia por los puestos gerenciales entre los miembros de la familia y los que no lo son; 3) sucesión y segunda generación, la empresa se encuentra en su madurez y existen intereses distintos entre los miembros de la empresa; y 4) propiedad pública y administración profesional, la empresa alcanza un nivel de desarrollo tan alto, por lo cual debe contratar a un administrador profesional que puede ser o no de la familia (Goyzueta, 2013).

Cada una de las fases tienen sus respectivas crisis: 1) crisis por falta de delegación, delegar funciones a miembros de la familia en el negocio; 2) crisis por el ingreso de los hijos, confusión de roles al separar lo familiar de lo empresarial; 3) crisis por fallecimiento del fundador y crisis de poder entre hermanos, surgen problemas en la administración del poder, las relaciones familiares y temas económicos; y 4) crisis cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en un conflicto de poder, que se da por falta de control, información y comunicación (Goyzueta, 2013).

El restaurante La Playa del Pisque se sitúa en la finca agrícola La Playa, ubicada en la Panamericana Norte, vía a Tabacundo Km. 22 ½, a 10 minutos aproximadamente del Parque Central de Guayllabamba y alrededor de 40 minutos de la ciudad de Quito (Pedro Moncayo Turismo, 2014). Linda con el río Pisque, formando una pequeña playa de arena, piedras y rocas, del cual toma su nombre. Lleva en funcionamiento desde el año 2013, logrando consolidarse en el mercado por su comida tradicional, en especial su exquisita tilapia que es cultivada en el mismo lugar; así como también, por sus espacios verdes poblados con aguacates, chirimoyas y cítricos. Adicional al servicio de alimentos y bebidas

(AYB) ofertado en el establecimiento, cuentan con el servicio de eventos dentro del restaurante y al aire libre (Pedro Moncayo Turismo, 2014; y J. Armas, 2019).

El establecimiento es un negocio familiar, cuyo propietario es el señor Bolívar Armas, y la administración está a cargo de sus tres hijos (Renán, Wilma y Janette Armas), quienes consideran que el restaurante es “Un lugar para los amantes de la naturaleza y la buena comida” (J. Armas, 2019). Su mercado meta son las familias de las ciudades de Cayambe, Quito, Tabacundo y Otavalo, lo cual contrasta con el análisis del Ministerio de Turismo, que a través de su herramienta de Geo Vit determina que los visitantes que más llegan al cantón de Pedro Moncayo son de Cayambe y Quito (J. Armas, 2019, y Ministerio de Turismo, 2018).

En el siguiente trabajo se determinará la situación actual del restaurante La Playa del Pisque, ubicado en el cantón Pedro Moncayo, mediante una breve descripción del negocio (misión, visión, objetivos empresariales y estructura organizacional), análisis PESTAL, Porter, de competitividad Benchmarking y matriz FODA y la determinación del perfil del cliente; se analizarán los datos obtenidos en el diagnóstico de la situación actual, para plantear los elementos de la propuesta estratégica y a partir del análisis de los resultados, se diseñará una propuesta estratégica de optimización para la administración del restaurante La Playa del Pisque.

## **1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

El restaurante La Playa del Pisque tiene muchas fortalezas que lo caracterizan como su gran extensión (8 hectáreas), sus espacios verdes, su infraestructura acorde a su entorno y a las necesidades actuales, sus productos cultivados en la finca agrícola La Playa, entre otros.



Además, de estar ubicado cerca de varios atractivos turísticos como las Lagunas de Mojanda, el Parque Arqueológico de Cochasquí, el Zoológico de Guayllabamba, entre otros, que le otorgan una ubicación estratégica.

A pesar de todas sus fortalezas, de acuerdo con una entrevista personal con la administradora del restaurante, Janette Armas, la administración y operación no obedece a una estructura de empresa, por lo que hay desorganización en las actividades operativas, en la ejecución del plan de negocios y en el manejo de inventarios principalmente (J. Armas, 2019).

En el 2018, las ventas anuales en el restaurante alcanzaron los \$51.466,34 y los ingresos por eventos y otros servicios fueron de \$28.406,18; sin embargo, el negocio tuvo gastos generales que ascendieron a \$44.842,21 y gastos en nómina de \$34.637,31, teniendo como resultado una utilidad bruta de \$119,93 y una utilidad neta de -\$1.240,82, lo cual dificulta la sostenibilidad y crecimiento de la empresa (J. Armas, 2019).

Por estas razones, es necesario plantear una propuesta de optimización, que establezca directrices conformes a la situación actual de la administración del restaurante; a fin de, mejorar su administración, obtener mayores utilidades y lograr un equilibrio entre empresa y familia.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta estratégica para la optimización de la administración del restaurante La Playa del Pisque, cantón Pedro Moncayo.

## 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Determinar la situación actual del restaurante La Playa del Pisque, cantón Pedro Moncayo.
- ❖ Analizar los datos obtenidos en el diagnóstico de la situación actual, para plantear los elementos de la propuesta estratégica.
- ❖ Diseñar la propuesta estratégica de optimización para la administración del restaurante La Playa del Pisque a partir del análisis de los resultados.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

Una administración eficiente es un proceso para coordinar y optimizar los recursos de un lugar para lograr eficacia, calidad, competitividad y productividad, por lo cual un administrador coordina y supervisa todas las actividades del establecimiento para hacerlas eficaces y eficientes, las mismas que son afectadas por el mal manejo del presupuesto, de los recursos y del talento humano (Münch, 2014; y Robbins, Coulter, Martocchio y Long, 2018).

La administración para ser más eficiente debe seguir procedimientos y manuales como un control de inventario y presupuestario; políticas básicas (política financiera, política de comercialización y política de servicio); establecer un modelo de negocio y un modelo de administración que se adapte mejor a las necesidades de la empresa; establecer roles, funciones y responsabilidades para cada miembro del *staff*; analizar las ventas y actualizaciones del menú; tener una rotación efectiva de existencias resultando en ahorro; establecer y/o mantener estándares para pronósticos de volumen, recetas estándar, rendimientos estándar y tamaños de porción estándar; y mantener los estándares deseados para el personal (Münch, 2014; y Robbins, Coulter, Martocchio y Long, 2018).

De acuerdo a lo manifestado por Janeth Armas, administradora del restaurante en una entrevista personal, la administración y la operación del establecimiento

no siguen una estructura de negocio, que es causada principalmente por el incumplimiento de los lineamientos del Plan de Negocios y de la Normativa del Reglamento Interno de la Empresa, lo cual afecta al cumplimiento de horarios, las responsabilidades asignadas, la nómina y el manejo efectivo de inventarios, causando un alza en los costos operativos (J. Armas, 2019). Por lo que se ha considerado la necesidad de realizar este proyecto con el objetivo de optimizar la gestión de la administración del restaurante La Playa del Pisque para disminuir los costos en nómina y hacer eficiente el manejo de inventario para reducir los costos variables.

El presente proyecto se rige al Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2021: Eje 2 “Economía al Servicio de la Sociedad”; objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”; y política 5.2 “Diversificar la producción nacional, a fin de aprovechar nuestras ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable” (SENPLADES, 2017). De igual manera, el proyecto se ajusta a la línea de investigación propuesta por la Universidad de las Américas: Salud y bienestar (UDLA, 2015), así como también, a la línea de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo: Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad (UDLA, 2018).

#### **1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con Münch, Ángeles y Sampieri, existen varios tipos de investigación dependiendo de su propósito, de los cuales cuatro tienen un alcance de investigación, que son la metodología descriptiva, correlacional, explicativa y exploratoria, que generalmente antecede a las demás investigaciones. Debido a las cualidades que presenta este proyecto de titulación para su desarrollo se utilizará la investigación descriptiva para recopilar, organizar y analizar los datos específicos; considerar el objeto de estudio y sus características; medir conceptos; y, definir las variables. En conjunto, busca recopilar información de

relevancia para el estudio de investigación, con el fin de obtener resultados para la creación de estrategias de optimización para la administración del restaurante La Playa del Pisque (Münch & Ángeles, 2000; y Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

Esta investigación se realizará por medio de los datos obtenidos en las entrevistas con los expertos, los estudios de campo, la lista de comprobación y la revisión bibliográfica. Las técnicas de investigación antes mencionadas tienen como objetivo la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias para el desarrollo del proyecto de investigación (Malhotra, 2016).

## **1.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Dentro de la investigación descriptiva, el enfoque que se utilizará para el proyecto de titulación es mixto, debido a que se usará metodologías de investigación cuantitativas y cualitativas con sus respectivas técnicas e instrumentos. La investigación cuantitativa trata de cuantificar los datos y por lo general aplica análisis estadísticos, que siguen un proceso ordenado y comprobado con una serie de pasos que no pueden ser aludidos. Además, de analizar el problema de investigación mediante la definición teórica del mismo y de los objetivos de investigación (Malhotra, 2016).

Este primer enfoque se empleará para producir información numérica y datos, por medio de la medición de fenómenos sociales, el estudio muestral y el análisis de elementos que pueden ser medidos, de esta manera normalizar y generalizar los resultados obtenidos respecto a la situación actual de la administración del restaurante La Playa del Pisque y evitar que exista subjetividad en la investigación (Münch & Ángeles, 2000; y Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

La investigación cuantitativa será aplicada en el proyecto de titulación por medio del método muestral, a través de las técnicas de lista de comprobación (*checklist*) y entrevistas semi estructuradas a los expertos; estas técnicas de investigación

se utilizarán en la muestra seleccionada para saber la percepción de los *stakeholders* y empleados (11) acerca de la administración del restaurante La Playa del Pisque (Malhotra, 2016).

En el segundo enfoque, se profundizará la investigación, debido a que se utilizan datos concretos que describen al problema de investigación de rasgos determinantes, tomando en cuenta sus propiedades y características específicas, de un modo subjetivo mediante el análisis inductivo (Mümach & Ángeles, 2000; y Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

Debido a que los datos obtenidos de la investigación cualitativa se generan de manera paulatina a lo largo del desarrollo del proyecto de investigación, se utilizará el método de observación estructurada a través de las siguientes técnicas de investigación: cuadros comparativos (Benchmarking) y revisión bibliográfica, que tienen como fin complementar los datos obtenidos en la metodología de investigación cuantitativa, para alcanzar el enfoque planteado (mixto) (Malhotra, 2016).

## 2. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Los restaurantes son establecimientos donde se preparan y/o venden alimentos y se cobra por su consumo. Además, se pueden ofertar bebidas alcohólicas y no alcohólicas y ofrecer un servicio de cafetería y autoservicio (Ministerio de Turismo, 2018).

Con los años, el concepto de restaurante ha evolucionado, ya que no solo es un lugar que sirve alimentos y bebidas, sino que es una empresa con recursos materiales, técnicos, financieros y humanos, cuyo objetivo principal es ofrecer un excelente servicio al cliente para generar utilidades (Cooper, Floody & McNeill, 2002). Por lo cual, para tener éxito en un restaurante se debe obtener un equilibrio financiero, que garantice el progreso y desarrollo de la empresa, al mismo tiempo que satisfaga los requisitos de socios y accionistas; un equilibrio comercial, para satisfacer las necesidades de los clientes y conservar una buena relación entre precio y calidad; y por último un equilibrio humano, ya que el contacto con el cliente es primordial y se debe incentivar a los empleados mediante políticas y una cultura organizacional motivadora (Guerra, 2014; y Feijó, García & Degrossi, 2018).

La administración de restaurantes está compuesta por cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar; que tienen como meta hacer más eficientes los procesos de producción para obtener rentabilidad a largo plazo. La planeación se encarga de establecer políticas básicas: la política financiera se ocupa de la rentabilidad prevista y las limitaciones de los costos, la política de comercialización determina el mercado meta y la política de servicio define el objetivo principal de operar las instalaciones. La organización determina como alcanzar los objetivos a través de las acciones. La dirección, ejecuta planes, supervisa y motiva al personal a través de incentivos económicos y no económicos. El control de las funciones comprueba el desempeño real frente a las expectativas o el pronóstico, y en el caso de cualquier desviación, localiza el problema y lo rectifica para evitar que ocurra de nuevo (Davis, Lockwood &

Stone, 2003; Feijoó, García & Degrossi, 2018; y Robbins, Coulter, Martocchio & Long, 2018).

Para aplicar de manera correcta los pasos antes mencionados se debe establecer el modelo de negocio, que define los productos y servicios a ofertar, como hacerlo y a quién (mercado meta) para generar los ingresos estimados (Feijoó, García & Degrossi, 2018). Además, se debe considerar el modelo de administración que se adapte mejor a las necesidades de la empresa, no es lo mismo una empresa individual que una empresa familiar (Superintendencia de Compañías y Valores, 2017).

Los restaurantes que funcionan como empresas familiares se enfrentan no solo al reto de generar utilidades; sino también, deben generar un equilibrio entre el negocio y la familia, debido a que el patrimonio y la administración están controlados por los miembros de la familia, por lo que es fundamental entender el grado de participación de esta en los negocios y las consecuencias de dicho involucramiento (Corona, 2017; y Molina, Botero & Montoya, 2016).

La administración de negocios familiares considera tres elementos que están interrelacionados entre sí: familia, empresa y propiedad; y en la medida que se identifiquen estos tres elementos característicos, se creará una empresa más productiva, sostenible y competitiva en el tiempo (Molina, Botero & Montoya, 2016). Este es el modelo de los tres círculos, que pertenece a la teoría general de sistemas que fue planteado por Tagiuri y Davis en 1982 y explica como los tres pilares de la empresa familiar se sobreponen formando siete subconjuntos que representan todas las áreas del negocio (Gallo, 2004).

La mayoría de veces, cuando una empresa familiar se crea no existe una separación entre los aspectos personales o emocionales que conlleva la familia y los aspectos empresariales y financieros que conlleva el negocio, por lo cual una buena relación entre ambos es considerada un aspecto de éxito en sus inicios; sin embargo, a medida que la empresa crece y se consolida en el

mercado, la estructura familiar y empresarial se debe volver más formal, creando un sistema institucional, de forma que las decisiones se tomen de manera objetiva y se establezcan parámetros de funcionamiento (Quintana, 2012).

Las empresas familiares se clasifican en seis tipos dependiendo de su tamaño, profesionalización y estructura de gestión: 1) Capitán, son pymes que no tienen una complejidad familiar, el fundador dirige el negocio y la profesionalización es baja; 2) Emperador, son empresas medianas, con complejidad familiar y el fundador dirige el negocio con ayuda del consejo familiar; 3) Equipo familiar, son empresas medianas, donde el consejo familiar se encarga de la toma de decisiones (operativas y financieras) y existe complejidad familiar; 4) Estructurado, son empresas con una larga trayectoria en el mercado y estructura organizacional formal, la complejidad familiar es baja y la profesionalización es alta; 5) Corporación, son empresas grandes, con conflictos de interés y complejidad familiar alta; y 6) Grupo de inversión familiar (GIF), el consejo familiar gestiona el patrimonio pero no es parte de la gestión ni administración de la misma (Cerdeña, 2012; De la Garza, Medina, Mayer & Jiménez, 2012; Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros, 2009; y Raya, s.f.).

Los retos de la empresa familiar se forman por la naturaleza de esta, de mezclar en un mismo sistema, los tres elementos de su composición (familia, propiedad y empresa), lo que crea conflictos de carácter administrativo, económico y social, que no permiten que exista una sostenibilidad a largo plazo y una continuidad generacional (Molina, Botero & Montoya, 2016). Para lograr una interrelación positiva entre familia y empresa, las relaciones familiares se deben caracterizar por la unión, la colaboración y la existencia de intereses comunes respecto a la razón de la existencia de la empresa familiar; además, de existir una estructura organizacional clara y formal, en la cual se establezcan los roles, las funciones y las responsabilidades de cada miembro de la empresa incluida la familia, simultáneamente con un reglamento administrativo y un gobierno corporativo, con reglas claras sobre las relaciones familiares dentro de la empresa, que



establezca una gestión profesional, independiente de los intereses familiares (Romero, 2006).

Un buen gobierno dentro de una empresa familiar está conformado por una política de gobierno corporativo, que contiene los principios y valores de la empresa que guían la actuación de los miembros y las relaciones con sus *stakeholders*; un protocolo familiar, que es un documento legal con una serie de normas sobre el sistema de gobierno y gestión; un plan de sucesión, con una proyección mínima de 10 años y que prepara a los posibles candidatos para garantizar que el patrimonio de la empresa pase de generación en generación dentro de la familia; un consejo o asamblea familiar, que se encarga de la toma de decisiones; y una transparencia informativa (KPMG, 2015; y Raya, s.f.).

Los elementos mencionados deben ir de la mano de una gestión financiera y estratégica orientada a largo plazo, por lo cual el modelo de gestión debe estar orientado a las capacidades distintivas y calidad en las operaciones, de esta manera la empresa no solo será productiva, sino competitiva en el mercado y sostenible a largo plazo (KPMG, 2015; y Molina, Botero & Montoya, 2016).

Además, de implementar sistemas y procedimientos de control, que consisten en tres fases: la planificación, la operación y el control de gestión. La fase de planificación está compuesta por tres políticas básicas: financiera, marketing y abastecimiento. La fase operativa se divide en cinco etapas: 1) compra, se debe realizar un testeo del producto y una prueba de rendimiento, verificar las especificaciones de compra y método de compra; 2) recepción, hacer una inspección de cantidad y de calidad; 3) almacenamiento y emisión, tener un registro de existencias y fijación de precios e inventario; 4) preparación, con previsión de volumen y precosteo; y 5) venta, poseer un sistema de control; así como también, todas las etapas tienen procedimientos administrativos. Por último, la fase de control de gestión se secciona en tres pasos: informes de costos de alimentos y bebidas, evaluación y corrección (Davis, Lockwood & Stone, 2003).

Dentro de los aspectos financieros, los establecimientos operan una forma de control presupuestario. Un presupuesto es un plan que refleja las políticas de un establecimiento y determina las operaciones comerciales para un periodo de negociación particular. Los tipos de presupuesto son dos: presupuesto capital (activos y pasivos de un establecimiento) y presupuesto operativo (ingresos y gastos diarios de un establecimiento). Los presupuestos se realizan por departamentos y se consolidan en presupuestos maestros: cuenta comercial (volumen de venta, costo de venta y utilidad bruta), cuenta de pérdidas y ganancias (ingresos y gastos predeterminados y utilidad neta esperada), y balance general (activos y pasivos) (Davis, Lockwood & Stone, 2003).

Los costos deben representar el 80% del producto o servicio y están divididos de la siguiente manera: materiales (30%), laborales (30%), generales (20%). Para conformar el porcentaje de ventas se le adiciona la utilidad neta (20%). Los costos se clasifican en: costos fijos, que permanecen fijos independientemente del volumen de ventas; costos semi fijos, que varían, pero no en proporción directa al volumen de ventas; y costos variables, que varían en proporción al volumen de ventas (Davis, Lockwood & Stone, 2003).

La técnica de la Ingeniería del Menú es un enfoque orientado al marketing para la evaluación del menú con respecto a su contenido presente y futuro, diseño y fijación de precios. Para lo cual se requiere de la estandarización de todas las recetas (incluida la presentación), para que los costos de los alimentos sean precisos; y el análisis de ventas de cada elemento del menú, diariamente y por curso (Davis, Lockwood & Stone, 2003).

Dentro del departamento de compras es importante la selección de proveedores, ya que de ellos depende la calidad del producto. Los tres criterios principales de rendimiento que se utiliza para calificar a los proveedores son: precio, calidad y rendimiento de entrega. El cálculo del costo real debe tener en cuenta el precio de la factura menos los descuentos exigibles, el costo de almacenamiento del artículo y el costo de producción. Para la compra de comida existen siete

métodos, los cuales dependen de la ubicación del establecimiento, el tipo y tamaño de la empresa, su poder adquisitivo y el tipo de alimento. Es importante que el establecimiento tenga cifras precisas del consumo para decidir qué método de compra usar (Davis, Lockwood & Stone, 2003).

Además, es importante tener una lista con las especificaciones del producto que incluye: definiciones del producto, marca, peso, cantidad, unidad para cotizar los precios y notas especiales. Siempre se debe tener un registro preciso en el libro de mercancías recibidas, registrando los detalles de la entrega, de esta manera llevar un control exacto, y el almacenamiento y entrega de comida se debe realizar en horarios establecidos y solo con una nota de requisición firmada por una persona autorizada (Davis, Lockwood & Stone, 2003).

Los principales problemas de una falta de control en la compra, recibimiento, almacenamiento y entrega y servicio son: inventario ineficiente; control de ingresos deficiente; menú deficiente (falta de análisis de ventas y actualización del menú); compras deficientes (mayor costo de los alimentos, sobrecarga y desperdicio); recepción deficiente (aceptación de productos inferiores); almacenamiento deficiente (rotación deficiente de existencias resultando en desperdicio); falla en establecer y/o mantener estándares para pronósticos de volumen, recetas estándar, rendimientos estándar y tamaños de porción estándar; y falla en mantener los estándares deseados para el personal (Davis, Lockwood & Stone, 2003).

Como resultado de lo investigado acerca de empresas familiares en establecimientos de AYB y su administración, se puede concluir que hay una necesidad de educar a los dueños de estos negocios. Lugares como La Playa del Pisque que tienen una administración familiar deben no solo enfrentarse a los problemas convencionales de una empresa, sino a todos los que conlleva la familia, para lo cual, se propone una propuesta estratégica de optimización de su administración, principalmente implementando estrategias en la filosofía empresarial, la estructura orgánico funcional y la comunicación.

### **3. CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN SITUACIONAL**

#### **3.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

La Playa del Pisque es un restaurante de administración familiar que se encuentra ubicado en la Panamericana Norte, vía a Tabacundo Km. 22 ½, fue creado en el año 2013 por el señor Bolívar Armas para que sus tres hijos (Renán, Wilma y Janette) lo administren. Su horario de funcionamiento es sábado, domingo y feriados de 8:00 a 17:00 horas, y tiene una capacidad total para 80 personas. Su principal plato es la tilapia criolla cultivada en el mismo lugar; además, sus espacios verdes habitados con aguacates, chirimoyas y cítricos lo han convertido en un lugar idóneo para eventos al aire libre. (Ver Anexo 1)

#### **3.2 MISIÓN**

“Ser un restaurante interactivo, brindando al cliente una experiencia inolvidable y diferente, a través de la alta calidad de nuestros alimentos, excelencia en el servicio, paz y recreación obtenidos en nuestros espacios verdes” (La Playa del Pisque, 2015).

#### **3.3 VISIÓN**

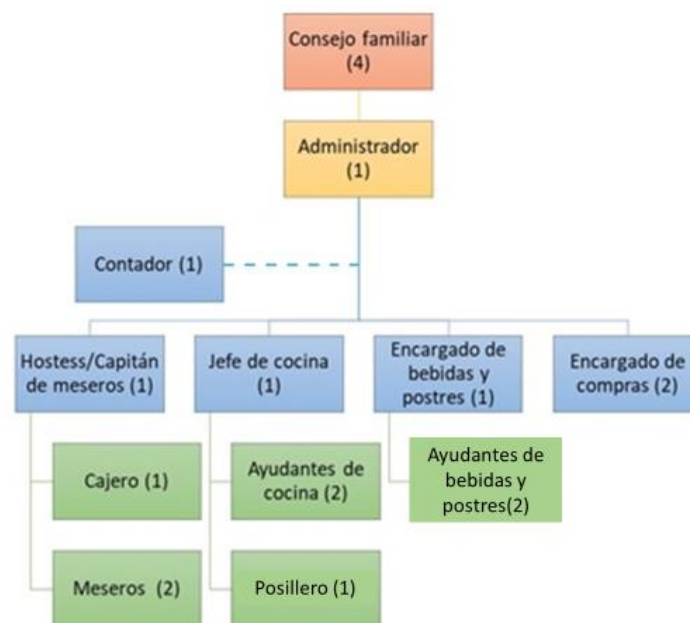
“La Playa del Pisque será una Hostería Gastronómica-Turística de orden nacional e internacional más representativa de la zona centro-norte del país, por su servicio de excelencia, basado en la implementación de los más altos estándares de calidad en un lapso de tres años” (La Playa del Pisque, 2015).

#### **3.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LA PLAYA DEL PISQUE**

- ❖ “Proporcionar un servicio de calidad con variación de platos, llenos de sabores placenteros con productos frescos del lugar” (La Playa del Pisque, 2018).

- ❖ “Satisfacer las necesidades de los clientes para que puedan pasar momentos agradables con la familia, amigos, darle razones para que se queden y se conviertan en clientes frecuentes” (La Playa del Pisque, 2018).
- ❖ “Atender desayunos, almuerzos, eventos sociales y empresariales” (La Playa del Pisque, 2018).
- ❖ “Recoger peticiones de los clientes, hacer que se involucren con nuestras promociones de fin de mes” (La Playa del Pisque, 2018).
- ❖ “Mejorar la presentación de los platos, incrementar el índice de satisfacción de nuestros clientes” (La Playa del Pisque, 2018).
- ❖ “Incrementar ventas, hacer un negocio rentable” (La Playa del Pisque, 2018).

### 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ACTUAL)



**Figura 1:** Organigrama La Playa del Pisque

#### 3.5.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

##### ❖ Consejo familiar

Realiza reuniones a pedido de los socios, para tratar temas administrativos y operativos como la compra de utensilios nuevos o la contratación de nuevo personal. Está conformado por Bolívar, Janette, Renán y Wilma Armas.

❖ **Administrador (J. Armas, miembro del Consejo familiar)**

Ejecuta los pagos de los trabajadores y proveedores, cobra los cheques y *vouchers*, revisa los cuadre de caja, rinde cuentas al consejo familiar una vez al año mediante un balance general, paga las cuentas pendientes y realiza los trámites legales.

❖ **Capitán de meseros / Hostess (J. Armas)**

Se encarga de supervisar y dirigir a los meseros, da la bienvenida a los clientes y en caso de ser necesario apoya a los meseros sirviendo y recogiendo mesas.

❖ **Mesero**

Sirven las mesas, toman pedidos, pulen platos y cubertería, limpian las mesas y entregan facturas a los clientes.

❖ **Cajero (J. Armas Jr.)**

Maneja la caja, cobra las facturas y realiza cierre de caja diario.

❖ **Jefe de cocina**

Supervisa y dirige a los ayudantes de cocina, realiza la recepción de productos, decora los platos y hace una lista de compras semanal (domingo).

❖ **Ayudante de cocina**

Realizan la elaboración de los alimentos, hacen el *mise en place* y emplatan los alimentos de acuerdo con las indicaciones del jefe de cocina.

❖ **Posillero**

Lava la vajilla, la cubertería y los utensilios de cocina y limpia el establecimiento.

❖ **Encargado de bebidas y postres**

Elabora bebidas y cócteles, sirve postres y a cargo de la venta de frutas de temporada (aguacates, chirimoyas, mandarinas, cidras y naranjas).

❖ **Ayudante de bebidas y postres (R. Armas y C. Armas)**

Ayudan en la elaboración de bebidas y cócteles y en el emplatado de postres.

❖ **Encargado de compras (R. Armas y J. Armas Jr.)**

Realizan las compras una vez a la semana (jueves) y realizan inventario mensual de las compras.

### 3.6 PRODUCTO/SERVICIO OFERTADO Y PRECIOS

La Playa del Pisque cuenta con los servicios de alimentos y bebidas y eventos. En la Tabla 1 se presenta en detalle la composición del menú:

**Tabla 1:** Precio promedio de productos del menú

Tipo	Precio promedio sin impuestos
Desayunos	\$6,00
Entradas	\$2,50
Sopas	\$5,20
Platos fuertes	\$9,00
Postres	\$3,00
Menús	\$13,50

Su plato más vendido (estrella) es la tilapia a la criolla cultivada en el lugar y su bebida estrella es la jarra de naranja o mandarina hecha con la fruta cosechada en el mismo lugar. Su cheque promedio es de \$15 (más impuestos) por persona, el cual se compone de un menú del día (sopa, plato fuerte y postre) y un vaso de jugo de naranja o mandarina. Para mayor detalle del menú, ver Anexo 2.

El precio de evento por persona va desde los \$25 (más impuestos) e incluye arreglo del salón y menú compuesto por una entrada, plato fuerte, guarnición y postre. En el caso de las bodas, La Playa del Pisque cuenta con dos planes: el Plan Bodas Classic (desde 80 personas) a un precio de \$36,96 (incluye impuestos) por persona y el Plan Bodas Elegance (desde 80 personas) a un precio de \$40,32 (incluye impuestos) por persona.

### 3.7 ANÁLISIS PESTAL

El análisis PESTAL es una metodología que se utiliza para examinar el entorno general de una empresa, que consiste en analizar los factores externos sobre los que no tiene control directo y estudiar los impactos de estos sobre la

empresa. El PESTAL define los seis factores que pueden afectar de manera directa al desarrollo y evolución de una empresa: político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal (Pedros & Gutiérrez, 2012).

### **3.7.1 ENTORNO POLÍTICO**

- ❖ Después de los sucesos provocados por las nuevas medidas económicas y propuestas de reformas del decreto 883, el Gobierno del Ecuador ha convocado a los representantes de varios sectores para elaborar un nuevo decreto que sustituya al 883 (Romero, 2019).
- ❖ Uno de los ejes estratégicos del GAD Municipal de Pedro Moncayo es la reactivación de la economía mediante el apoyo de procesos productivos en los sectores agropecuarios y turístico (gastronómico y de recreación) (GAD Municipal de Pedro Moncayo, 2011).
- ❖ El Ministerio de Turismo busca convertir al Ecuador en una potencia gastronómica, por lo cual en septiembre del 2018 lanzó el Plan Nacional Gastronómico Ecuador a la Carta, para promover la comida típica del territorio (Ministerio de Turismo, 2018).
- ❖ La Comisión Gastronómica del Consejo Consultivo de Turismo formula estrategias para la promoción gastronómica ecuatoriana como un potencial atractivo turístico (Ministerio de Turismo, 2019).
- ❖ Uno de los aspectos del eje receptivo del Plan Nacional de Turismo para dinamizar el turismo local es ofrecer paquetes con movilización, alojamiento y gastronomía local (El Universo, 2017).

### **3.7.2 ENTORNO ECONÓMICO**

- ❖ A pesar de que el déficit fiscal se redujo de un 7,3% del PIB en 2016 a 1,2% en 2018, el crecimiento del PIB es de solo un 0,6% entre 2015 y 2018 y la pobreza (22,7%) y el índice de Gini (0,47) desde el 2014 se han mantenido (Banco Mundial, 2019).



- ❖ El gasto corriente de los hogares en restaurantes y hoteles es de \$184.727.177, que equivale al 7,70% del gasto total corriente de los hogares (INEC, 2012).
- ❖ El ingreso familiar mensual promedio de un hogar con 4 miembros con 1,6 perceptores de una remuneración básica unificada, en septiembre de 2019 fue de \$735,47 (INEC, 2019).
- ❖ La canasta básica familiar en septiembre de 2019 costó \$713,75; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 103,04% del costo total de la canasta familiar básica (INEC, 2019).

### **3.7.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL**

- ❖ *Zero Waste* o Sin Residuos: las personas cada vez están más preocupadas por el daño medio ambiental e intentan cuidar el mismo a través de la producción y consumo de menos productos plásticos (Alarcón, 2019).
- ❖ La tasa de crecimiento poblacional ha disminuido de 3,10% a 1,55% en los últimos 45 años, por lo cual la mayoría de la población actual está constituida por adolescentes, adultos y adultos mayores (Villacis & Carrillo, 2012).
- ❖ El 1,9% de la población se encuentra en un nivel socioeconómico del Grupo A (clase alta) y el 11,2% de la población se encuentra en un nivel socioeconómico del Grupo B (clase media alta) (INEC, 2011).
- ❖ De Tallo y Raíz: las frutas y vegetales deben ser utilizados por completo, evitando la merma (Ruiz, 2019).
- ❖ Productos orgánicos: las personas buscan alimentos libres de químicos y pesticidas (Berrones, 2018).

### **3.7.4 ENTORNO TECNOLÓGICO**

- ❖ Las TIC's o Tecnologías de la Información y Comunicación han ido en aumento en Ecuador, el 41,4% de la población tiene un teléfono inteligente y el 36% usa redes sociales desde su Smartphone (INEC, 2019).

- ❖ En la Provincia de Pichincha el 68,7% de sus habitantes usa internet (INEC, 2017).
- ❖ El 55,9% de la población dispone de algún dispositivo tecnológico como celular, computadora, laptop o *tablet*, con servicio de internet (INEC, 2019).
- ❖ Los restaurantes utilizan para su gestión aplicaciones en su mayoría pagadas como Tappetit y *software* como Micros (Mirosavljjevic, 2019).

### **3.7.5 ENTORNO AMBIENTAL**

- ❖ El GAD Municipal de Pedro Moncayo no exige ningún permiso ambiental para la apertura de empresas (GAD Municipal de Pedro Moncayo, 2018).
- ❖ En el Art. 73 del aprovechamiento, se especifica que las empresas privadas y municipalidades deben impulsar y establecer programas de aprovechamiento de residuos recuperados, por medio del reciclaje, reutilización, compostaje, incineración con fines de generación de energía, o cualquier otra modalidad que conlleve beneficios sanitarios, ambientales y/o económicos (Ministerio del Ambiente, 2015).
- ❖ De acuerdo con el Ministerio del Ambiente se debe implementar un sistema para el almacenamiento de aguas residuales, ya que las mismas si no son tratadas de manera adecuada tienen una multa de dos salarios básicos unificados (Ministerio del Ambiente, 2015).
- ❖ El 6 de julio de 2019, Ecuador se comprometió a la eliminación de plástico en un solo uso, Galápagos fue la primera provincia en eliminar el uso de sorbetes y prohibir el ingreso de plásticos (El Comercio, 2019).
- ❖ Mediante la campaña “Sin sorbetes, por favor” los restaurantes del Municipio de Quito eliminan el uso de sorbetes de plásticos (Metro Ecuador, 2018).

### **3.7.6 ENTORNO LEGAL**

- ❖ En septiembre del 2018, el Ministerio de Turismo expide la actualización del Reglamento de Alimentos y Bebidas, que se basa en tres pilares: la calidad

en el servicio, en la infraestructura y las buenas prácticas de manufactura (Ministerio de Turismo, 2018).

- ❖ El Borrador de Proyecto de Ley Orgánica de Turismo se basa en los 17 objetivos de desarrollo sostenible y busca impulsar el turismo para que se convierta en la primera fuente de ingresos económicos no petroleros (Ministerio de Turismo, 2019).
- ❖ Los establecimientos deben obtener un RUC y un Registro Turístico que son gratuitos y sin fecha de caducidad (Ministerio de Turismo, 2016; y SRI, s.f.).
- ❖ El IESS exige la afiliación de los trabajadores, el empleador mensualmente retiene el 9.45% del salario del trabajador y aporta 11.15% al Seguro Social (Ecuador Legal, 2019).
- ❖ El GAD Municipal de Pedro Moncayo, solicita una Patente de Funcionamiento, que no tiene fecha de caducidad y es gratuita; la Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF) que no tiene un costo fijo; y un Plan de Emergencias y Desastres (GAD Municipal de Pedro Moncayo, 2018).
- ❖ El Cuerpo de Bomberos Pedro Moncayo exige un Permiso de Bomberos para el funcionamiento de negocios (GAD Municipal de Pedro Moncayo, 2018).

### **3.8 ANÁLISIS PORTER**

Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia fueron publicadas en 1979 por Michael Porter, estas determinan la rentabilidad de un negocio a largo plazo y como se raciona el valor que crea. El valor de la empresa puede ser debilitado por la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores y clientes y la amenaza de nuevos participantes y productos sustitutos. Con el tiempo, las cinco fuerzas de Porter se convirtieron en una práctica para nuevos empresarios (Porter, 2008). (Ver Anexo 3)

#### **3.8.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre competidores es media, debido al gran número de competidores que se encuentran en el cantón Pedro Moncayo (20) y en el cantón

Cayambe (117) (Ministerio de Turismo, 2018); sin embargo, la mayoría no es una competencia directa ya que no están ubicados en el mismo sector, no ofrecen los mismos productos y/o servicios, ni están dirigidos al mismo mercado meta que el restaurante La Playa del Pisque.

Los restaurantes más característicos en la zona son El Café de la Vaca, La Casa de Fernando y El Típico Locro, que ofrecen un menú típico ecuatoriano, parqueadero privado y precios similares entre ellos. Adicionalmente, los restaurantes son objeto de fidelización de la marca, por lo cual los establecimientos de alimentos y bebidas usan estrategias de diferenciación, que los destaque de la competencia y a largo plazo obtener clientes fidelizados.

### **3.8.2 AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES**

La amenaza ante nuevos competidores es baja, debido a que las barreras de entrada y salida son altas por los altos costos de capital, crecimiento lento del sector, mucha oferta y poca demanda y factores legales y políticos.

La inversión inicial para un proyecto de alimentos y bebidas es aproximadamente de \$40.000 a \$100.000, constituyendo una barrera de entrada y por ende de salida (Hostelería Ecuador, 2019). Además, los conocimientos de la actividad son una barrera de entrada, ya que como observamos en las estadísticas, 15.430 de los 17.233 establecimientos de alimentos y bebidas registrados a nivel nacional son microempresas. Estas microempresas en su mayoría tienen personal empírico, por lo que no logran posicionarse en el mercado y desaparecen con el tiempo, siendo 3 de cada 10 que perdura después de 3 años (Ministerio de Turismo, 2018).

La oferta de alimentos y bebidas en el Cantón Pedro Moncayo es de 20 establecimientos (12 restaurantes) lo que cubre la demanda turística de la zona, creando barreras de ingreso para los nuevos competidores (Ministerio de Turismo, 2018).

### **3.8.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La amenaza de productos sustitutos es mediana, ya que no existe una gran cantidad de empresas de alojamiento ni de recreación (piscinas) que ofrezcan el servicio de alimentos y bebidas en el sector. En el cantón Pedro Moncayo hay siete establecimientos de alojamientos (dos hostales, cuatro hosterías y un hotel) y en el cantón Cayambe diecinueve establecimientos (una casa de huéspedes, doce hostales, cuatro hosterías, un hotel y un refugio) (Ministerio de Turismo, 2018). Además, su flujo de personas es menor debido a que para acceder a los restaurantes o cafeterías, primero se debe incurrir en el gasto de alojamiento, por lo cual su fuerza competitiva es baja.

### **3.8.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El restaurante La Playa del Pisque no cuenta con proveedores establecidos, los alimentos y bebidas son adquiridos en los supermercados Santa María y en tiendas de la parroquia de Guayllabamba. El nivel de negociación de los proveedores es muy alto, ya que se toma como principal proveedor a los supermercados Santa María, que, al ser una cadena grande de supermercados, la cantidad de productos que La Playa del Pisque adquiere semanalmente no es representativa.

### **3.8.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación de los clientes es medio-alto, debido a que existe una amplia gama de establecimientos de alimentos y bebidas; sin embargo, La Playa del Pisque debido a sus espacios verdes y alimentos cultivados en el lugar reduce la diversificación de ofertas; además, la propuesta de valor la diferencia de la competencia porque brinda una experiencia de ocio y relajación al aire libre, le da una ventaja competitiva frente a los demás establecimientos de alimentos y bebidas que no ofrecen servicios complementarios.

### 3.9 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD BENCHMARKING

La matriz Benchmarking es un cuadro comparativo, que se realiza tomando como referencia a tres competidores directos y sirve para comprender las fortalezas y debilidades de la competencia (Luna, 2015). Los tres establecimientos considerados como competidores directos de La Playa del Pisque son: El Café de la Vaca (Cayambe), La Casa de Fernando y El Típico Locro. (Ver Anexo 4)

### 3.10 MATRIZ FODA

La matriz FODA consiste en cuatro cuadrantes que se derivan del acrónimo de la palabra FODA, es decir, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis consiste en realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa, que permite determinar el aspecto general del entorno estratégico de una empresa en específico (Talancón, 2007). En la Tabla 2 se presenta en detalle la matriz FODA.

**Tabla 2:** Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>F1:</b> Ubicación estratégica (cerca de varios atractivos turísticos).	<b>D1:</b> Presupuesto limitado para mejoras anuales.
<b>F2:</b> Distintivo Q (Calidad Turística).	<b>D2:</b> Escaso desarrollo organizacional.
<b>F3:</b> Espacios verdes recreativos.	<b>D3:</b> Personal capacitado esporádicamente.
<b>F4:</b> Materia prima de calidad cosechada en la finca-agrícola La Playa, sin pesticidas.	<b>D4:</b> Incumplimiento de manuales y procesos.
<b>F5:</b> Electricidad apoyada con paneles solares.	<b>D5:</b> Mismo Menú desde hace 6 años.
<b>F6:</b> Establecimiento con áreas para eventos al interior y al aire libre.	<b>D6:</b> Superficial control de costos en las áreas de cocina y bodega.
<b>F7:</b> Posicionamiento en la zona.	<b>D7:</b> No existe alianzas estratégicas con universidades.
<b>F8:</b> Parqueadero privado.	<b>D8:</b> La demanda puede variar por temporada.
<b>F9:</b> Menús especiales cada fin de mes.	<b>D9:</b> No existe la utilización de recursos tecnológicos.

Oportunidades	Amenazas
<b>O1:</b> Los consumidores tienden a proteger el medio ambiente.	<b>A1:</b> Competencia: establecimientos en la zona de cercanía geográfica que ofrecen servicios similares.
<b>O2:</b> Los ciudadanos buscan actividades de relajamiento al aire libre.	<b>A2:</b> La existencia de productos sustitutos que suplen la misma necesidad de los consumidores.
<b>O3:</b> Programa de Estabilización Fiscal y Reactividad Productiva que beneficia a la industria de servicios.	<b>A3:</b> Las decisiones que toma el Gobierno y que afectan al turismo en el Ecuador.
<b>O4:</b> Predisposición a productos orgánicos, sin pesticidas ni químicos.	<b>A4:</b> Crecidas del río Pisque por temporada lluviosa.
<b>O5:</b> Ampliación de infraestructura y aforo.	<b>A5:</b> Canteras ilegales lindantes a la finca agrícola La Playa que contaminan el medio ambiente.
<b>O6:</b> Nuevas aplicaciones y softwares de gestión a bajos costos.	

### 3.11 PERFIL DEL CLIENTE

De acuerdo con una entrevista personal a la administradora Janette Armas (2019), el perfil del cliente de La Playa del Pisque se divide en dos. En la Tabla 3 se presenta en detalle el perfil de cliente del restaurante y en la Tabla 4, el perfil de cliente de eventos:

#### Cliente del restaurante

**Tabla 3:** Perfil de cliente del restaurante

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Familias y grupos medianos (15 personas).</li> <li>❖ <b>Edad:</b> 2 años a 65 años.</li> <li>❖ <b>Origen:</b> Cayambe, Quito, Tabacundo y Otavalo.</li> <li>❖ Clase media-alta.</li> <li>❖ Amantes de la naturaleza.</li> <li>❖ Buscan un buen servicio y buena comida.</li> <li>❖ Buscan alejarse del estrés de la ciudad.</li> <li>❖ Buscan relajación.</li> <li>❖ Buscan actividades recreativas al aire libre.</li> <li>❖ <b>Publicidad:</b> de boca a boca y redes sociales.</li> </ul>
<p><b>Figura 2:</b> Cliente del restaurante Tomado de Facebook La Playa del Pisque</p>	

## Cliente de eventos

**Tabla 4:** Perfil de cliente de eventos



**Figura 3:** Cliente de eventos  
Tomado de Facebook La Playa del  
Pisque

- ❖ Parejas.
- ❖ **Edad:** 25 años a 35 años.
- ❖ **Origen:** Quito.
- ❖ Clase media-alta.
- ❖ Amantes de la naturaleza.
- ❖ Buscan un buen servicio y buena comida.
- ❖ Buscan realizar bodas al aire libre a media mañana.
- ❖ **Publicidad:** de boca a boca y redes sociales.



## **4. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ PESTAL**

#### **4.1.1 ENTORNO POLÍTICO**

Existen varios factores externos que afectan de manera positiva y negativa a La Playa del Pisque. La inestabilidad que provocó el decreto 883 en el país, causó que varios establecimientos turísticos como restaurantes perdieran ingresos e incluso clientes potenciales.

Por otro lado, el Ministerio de Turismo busca convertir al Ecuador en una potencia gastronómica que favorece a los establecimientos de alimentos y bebidas, puesto que, en conjunto con la Comisión Gastronómica del Consejo Consultivo de Turismo realizan estrategias de promoción gastronómica para promover la comida típica del territorio.

El GAD Municipal de Pedro Moncayo tiene como uno de sus ejes estratégicos el apoyo al sector turístico en las áreas de AYB y de recreación, mediante la generación de créditos y promoción turística lo que permite a los establecimientos publicidad y mejoras en la infraestructura.

#### **4.1.2 ENTORNO ECONÓMICO**

El país ha reducido su déficit fiscal a un 1,2%, el crecimiento del PIB es de 0,6% y la pobreza e índice de Gini se mantienen estables desde el 2014, que ha causado que el gasto corriente en restaurantes y hoteles sea de apenas el 7.70% del gasto total de los hogares (Banco Mundial, 2019). Lo que implica que las personas busquen alternativas más económicas como almuerzos cerca de sus trabajos y hogares, que perjudica a lugares como La Playa del Pisque, debido a que el cheque promedio es más elevado y se encuentra a las afueras de la ciudad.

### **4.1.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL**

Las nuevas tendencias en el Ecuador y el mundo están enfocadas al cuidado del medio ambiente como: *Zero Waste* o Sin Residuos, productos orgánicos y de Tallo y Raíz. Esto debe ser utilizado por La Playa del Pisque para incrementar sus ventas y reducir sus costos operativos, al promocionar sus productos orgánicos, cosechados en su finca y utilizar de manera eficiente la merma.

Otro factor que se toma en cuenta es el decrecimiento de la tasa de población, siendo la mayoría de la población actual constituida por adolescentes, adultos y adultos mayores, lo que favorece a La Playa del Pisque ya que constituyen la población económicamente activa (PEA) del Ecuador; sin embargo, la población que se encuentra en el nivel socioeconómico del Grupo A y B son apenas el 13,1% (INEC, 2011), que compone el público meta del restaurante.

### **4.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO**

En los últimos años las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) han ido en aumento en Ecuador, el 41,4% de la población tiene un teléfono inteligente y el 36% usa redes sociales desde su *Smartphone* (INEC, 2019), esto es aprovechado por La Playa del Pisque, ya que realiza su publicidad a través de las redes sociales mediante fotos y folletos virtuales.

A pesar de que existen aplicaciones y softwares para la gestión de restaurantes que tienen precios módicos, La Playa del Pisque no utiliza ninguno para su administración y operación, lo que dificulta la gestión de este, en especial en las áreas de cocina, compras y bodega para el control de costos e inventario.

### **4.1.5 ENTORNO AMBIENTAL**

El Ministerio del Ambiente ha implementado varias normas para el funcionamiento de establecimientos de alimentos y bebidas como un correcto

almacenamiento de aguas residuales, trampas de grasa, programas de aprovechamiento de residuos recuperados, entre otros, y en caso de no ser cumplidos serán multados económicamente.

Además, el Ecuador se comprometió a la eliminación de plásticos en un solo uso, lo cual se aprecia en los restaurantes con la campaña “Sin sorbetes, por favor”. A pesar de ello, el GAD Municipal de Pedro Moncayo no exige a los establecimientos turísticos ningún permiso ambiental ni motiva a los propietarios a proteger el medio ambiente; sin embargo, La Playa del Pisque incentiva a sus clientes a que cuiden el medio ambiente mediante la clasificación de residuos, el uso mínimo de plásticos y el sorbete opcional.

#### **4.1.6 ENTORNO LEGAL**

Para la apertura de un establecimiento de alimentos y bebidas en el cantón de Pedro Moncayo se debe obtener una Patente de Funcionamiento, la LUAF y un Permiso de Bomberos. Adicionalmente, se debe adquirir por una sola vez el RUC y el Registro Turístico. La Playa del Pisque cumple anualmente con todas sus obligaciones legales, por lo cual hasta el momento no tiene ninguna multa. Además, sus trabajadores están afiliados al IESS como exige la ley y cumplen con todas las obligaciones patronales.

La actualización del Reglamento de Alimentos y Bebidas no ha sido muy difundida en el sector, por lo que existen varias falencias de información.

## **4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ PORTER**

### **4.2.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre competidores existentes es media, puesto que existe una amplia cantidad de competidores en el mercado (cantón de Pedro Moncayo y Cayambe), pero la mayoría no son competencia directa de La Playa del Pisque

debido a que no ofrecen los mismos productos y/o servicios, no se encuentran en el mismo sector, ni están dirigidos al mismo segmento meta.

En la zona de cercanía geográfica, los restaurantes más representativos son El Típico Locro, que ofrece comida típica ecuatoriana dirigida a un segmento de mercado de clase media; La Casa de Fernando, que brinda comida típica ecuatoriana gourmet dirigida a un mercado meta de clase media alta y no ofrece actividades recreativas al aire libre; y El Café de la Vaca (Cayambe), cuyo menú se caracteriza por comida típica ecuatoriana campestre y está dirigido a un cliente de clase media alta.

La Playa del Pisque para destacar de su competencia directa presenta promociones y platos especiales el último fin de semana del mes con comida típica ecuatoriana de la región litoral, sierra y amazónica.

#### **4.2.2 AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES**

La Playa del Pisque no se siente amenaza ante nuevos competidores debido a que las barreras de entrada y de salida son varias como los altos costos de capital inicial (\$40.000 a \$100.000) (Hostelería Ecuador, 2019); pocos conocimientos de las actividades, ya que el 89,94% de los establecimientos de alimentos y bebidas a nivel nacional son microempresas y solo 3 de cada 10 perduran después de 3 años (Ministerio de Turismo, 2018); y existe mucha oferta (20 establecimientos de AYB) y poca demanda en la zona.

#### **4.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La cantidad de productos sustitutos, es decir, empresas de alojamiento y de recreación que ofrecen el servicio de alimentos y bebidas en el sector es media y también no constituyen una amenaza directa para el restaurante La Playa del Pisque, puesto que la afluencia de personas en estos lugares es menor porque deben incurrir en gastos de alojamiento o entrada para acceder a los servicios

de alimentos y bebidas como restaurantes, cafeterías o bares, por lo que su competitividad es baja.

Además, muchos de estos establecimientos están dirigidos a un mercado meta distinto al de La Playa del Pisque y ofrecen un servicio de alimentación más casual y sin actividades complementarias, que son considerados como una competencia indirecta.

#### **4.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores es alto (en los productos como cárnicos, secos o procesados), debido a que el principal proveedor de La Playa del Pisque es el supermercado Santa María y ocasionalmente las tiendas de la parroquia Guayllabamba, lo que provoca que la cantidad de productos que compra La Playa del Pisque semanalmente no sea representativa y por ende que su poder de negociación sea nulo, lo que causa un alza en los precios de los insumos, variación en la calidad de los productos y costos no negociables; en lugar de comprar en lugares más económicos como el mercado central de Guayllabamba o tener un proveedor fijo que le permita negociar precios, una mejor calidad del producto, varias formas de pago y diversos métodos de entrega en el sitio.

#### **4.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

La propuesta de valor de La Playa del Pisque la destaca de su competencia, al tener espacios verdes que le permiten al cliente un mejor esparcimiento y alimentos cultivados en su finca agrícola que garantizan la calidad de sus productos, causando que la amplia cantidad de establecimientos de AYB se reduzca y el poder de negociación de los clientes sea medio alto.

También hay que tomar en cuenta que uno de los aspectos que más se debe cuidar en la industria de servicios es el cliente, ya que estos a través de los

diversos medios de comunicación como las redes sociales pueden beneficiar o perjudicar la reputación de los establecimientos, como es el caso de La Playa del Pisque, que utiliza las redes sociales y adicionalmente gran parte de su publicidad la realiza a través del boca a boca por recomendación de sus clientes; sin embargo, para incrementar el número de clientes, La Playa del Pisque debería enfocarse en un programa de fidelización a sus clientes frecuentes, para que ellos sientan que son importantes para el establecimiento.

### **4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ BENCHMARKING**

Los establecimientos de alimentos y bebidas considerados competencia directa de La Playa del Pisque son: El Café de la Vaca (Cayambe), La Casa de Fernando (Cayambe) y El Típico Locro (Guayllabamba). Para la realización de la matriz Benchmarking se utilizó 16 factores determinantes como la ubicación, el cheque promedio, métodos de pago, actividades recreativas, entre otros.

De acuerdo con la matriz Benchmarking, el establecimiento de alimentos y bebidas que muestra el mejor posicionamiento en el mercado es El Café de la Vaca con una larga trayectoria de más de 25 años. Es la mayor competencia de La Playa del Pisque, ya que a diferencia de los otros dos competidores cuenta con actividades recreativas al aire libre.

Además, se puede observar que es el único competidor que cuenta con una página web oficial, puesto que los otros competidores incluida La Playa del Pisque solo cuentan con redes sociales, lo que dificulta la entrega de información clara y oficial a los clientes y por ende muchas veces malentendidos, que pueden conllevar a la pérdida de clientes frecuentes.

Por otro lado, la menor competencia de La Playa del Pisque es El Típico Locro, debido a que no cuenta con mucho aforo, no realiza promociones a través de redes sociales y su cheque promedio es el más bajo de todos.

El horario de atención al cliente de La Playa del Pisque es únicamente los fines de semana (sábado y domingo) y feriados, por lo que se considera una debilidad, puesto que sus competidores directos abren todos los días o de martes a domingo, teniendo una mayor acogida de las personas y por ende más ventas y utilidades a largo plazo.

La Playa del Pisque se diferencia de su competencia por su ubicación estratégica, ya que se encuentra cerca de varios atractivos turísticos. Así también, se distingue por sus productos cosechados en su finca agrícola La Playa, que le permiten mejorar la calidad de su oferta gastronómica.

Después del análisis de la matriz Benchmarking, La Playa del Pisque debe tomar en cuenta los 16 factores analizados para igualar y/o mejorar los de su competencia directa, de esta manera, brindar un mayor valor a sus clientes y tener una propuesta de valor única e inigualable.

#### **4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ FODA**

La Playa del Pisque cuenta con varias fortalezas que le dan una ventaja competitiva ante su competencia directa (El Café de la Vaca, La Casa de Fernando y El Típico Locro) como la ubicación estratégica, cerca de varios atractivos turísticos; el reconocimiento del Distintivo Q, que premia la calidad turística en los establecimientos que han implementado sistemas de gestión de turismo sostenible y calidad; los espacios verdes, con áreas para hacer deporte, jugar y descansar; y la materia prima que es cosechada en el mismo lugar; sin embargo, sus fortalezas no son bien aprovechadas y por ende las oportunidades del entorno tampoco.

Las nuevas tendencias de protección ambiental y productos orgánicos podrían darle a La Playa del Pisque un valor único sobre la competencia, que lo diferencie y sea un impulso para conseguir clientes fidelizados. Además, sus espacios verdes le dan la oportunidad de ampliar su infraestructura y aforo para alcanzar

nuevos segmentos de mercado como el ejecutivo; así también, implementar actividades experienciales al aire libre como yoga, *coaching*, meditación, entre otros, que amplíen su mercado meta, y a largo plazo conseguir su visión, que es convertirse en una hostería agroecológica.

Sus debilidades son en su mayoría administrativas, teniendo como consecuencia un escaso control de costos e inventarios y una desorganización y falta de comunicación de todas las áreas, por lo cual no está preparada para mitigar o disminuir las amenazas de su entorno.

Por esta razón, se debe realizar estrategias ofensivas, de supervivencia, defensivas y de reorientación, que refuercen las fortalezas para aprovechar las oportunidades y disminuir o mitigar las debilidades y amenazas. Para mayor detalle de la matriz CAME, ver Anexo 5.

#### **4.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PERFIL DEL CLIENTE**

De acuerdo con la entrevista realizada a la administradora de La Playa del Pisque, Janette Armas (2019), el establecimiento cuenta con dos perfiles de clientes: cliente de restaurante y cliente de eventos.

El cheque promedio de los clientes del restaurante es de \$15,00 (más impuestos) por persona y el de los clientes de eventos es de \$35,00 (más impuestos), por lo que La Playa del Pisque intenta convertirse en un lugar de eventos a futuro, con especialidad, en bodas al aire libre.

Los clientes del restaurante provienen en su mayoría de las ciudades de Cayambe, Quito, Tabacundo y Otavalo, su rango de edad es amplio debido a que son familias y grupos (en promedio 15 personas) y de clase media-alta. En cambio, los clientes de eventos son parejas en su mayoría de la ciudad de Quito, con un rango de edad de 25 a 35 años, de clase media-alta, que buscan lugares acogedores para realizar bodas al aire libre a media mañana. Además, ambos



perfiles se destacan por ser amantes de la naturaleza, que solicitan una excelente atención al cliente, buena comida que cumpla con estándares de higiene y calidad y actividades al aire libre.

La publicidad a la que responden los clientes es principalmente de boca a boca, es decir, por recomendación de familiares o amigos; y, por redes sociales mediante promociones e imágenes del lugar, las actividades y el menú.

#### **4.6 ANÁLISIS DEL *CHECKLIST* DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PLAYA DEL PISQUE**

El *checklist* está dividido en cuatro ejes: planeación, organización, dirección y control. Para mayor detalle del *checklist*, ver Anexo 6.

Dentro del eje de la planeación, La Playa del Pisque tiene una misión que establece su razón de ser y su propuesta de valor, pero no se fundamenta en la cultura organizacional, debido a que no existe una, ni es difundida entre los miembros de la organización, ya que, a pesar de ser publicada dentro del establecimiento, es poco visible y muy pocos miembros la conocen. Por otro lado, la visión de la empresa no expresa una situación realista ni alcanzable en el plazo establecido, puesto que para el año 2018 plantean ser una Hostería Gastronómica-Turística, es decir, la visión tampoco está actualizada. Además, no fue consensuada ni difundida entre los miembros de la organización y no se cimienta en los objetivos de la empresa, debido a que los objetivos están dirigidos a ser un restaurante más rentable y no una hostería.

La Playa del Pisque cuenta con un documento donde se detallan las acciones para el uso y ahorro de agua y energía, utiliza energía alternativa (solar) y sus espacios verdes poseen especies vegetales nativas de la zona como la guaba y el sigse; sin embargo, no utiliza productos biodegradables para la limpieza de las áreas internas.

En el eje de la organización, la empresa cuenta con un organigrama establecido, pero no contiene un documento con la descripción detallada de puestos, ni un reglamento interno con los derechos y obligaciones del personal. A pesar, de que el personal del restaurante está correctamente uniformado de acuerdo con el concepto de este, el personal de cocina no cuenta con un uniforme completo, ya que solo disponen de delantal y mallas para el cabello.

Como parte de sus reglamentos y manuales, La Playa del Pisque posee un reglamento de higiene y seguridad y un plan de evacuación y de emergencias, pero no cuenta con manuales operativos ni administrativos.

En el eje de dirección, la toma de decisión la realiza el consejo familiar conformado por su dueño y sus tres hijos; sin embargo, estas decisiones muchas veces no son respetadas por el personal administrativo ni operativo a largo plazo. Además, el personal no cuenta con un programa de capacitación, lo cual se refleja en el deterioro de la calidad del producto y el servicio, y su motivación se realiza de forma económica a través de bonos a fin de año.

El eje de control es la principal falencia del restaurante La Playa del Pisque, debido a que no emplean encuestas de satisfacción a los clientes; no poseen actas ni registros de reuniones, un sistema de seguimientos de reclamos, ni recetas estándar; la bodega no utiliza ningún método de almacenamiento; no maneja ninguna matriz de evaluación de proveedores; ni opera ninguna aplicación o software de gestión de restaurantes. La forma de control presupuestario y control de ingresos, gastos y costos se realiza de manera manual pasando mensualmente a una base de datos en Excel los ingresos, los costos, los gastos extras, la comisión de tarjetas de crédito y la retención del impuesto a la renta. Además, de un control de inventarios mensual de manera manual en un cuaderno que se ubica en la bodega y solo con los productos semi y no perecibles. Las compras se realizan de manera semanal bajo una hoja de pedidos emitida por el chef, pero esta muchas veces no es respetada, existiendo escases o sobrantes de la materia prima.

#### **4.7 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS DE LA PLAYA DEL PISQUE**

Las entrevistas se las realizó al dueño del restaurante La Playa del Pisque, Bolívar Armas, a su administradora, Janette Armas y a su encargado de compras, Renán Armas. Para mayor detalle de las entrevistas, ver Anexo 7. En las entrevistas se pudo constatar que los tres entrevistados no cuentan con conocimientos sólidos sobre administración, por lo cual el manejo del restaurante La Playa del Pisque se realiza de manera empírica.

En cuanto a manuales, solo su administradora tiene conocimiento de estos, nombrando como más relevantes para la empresa el manual de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) y el de seguridad. Por otro lado, su encargado de compras considera que primero se debe realizar un documento de descripción de puestos, donde cada empleado conozca sus derechos y obligaciones.

La motivación que utiliza La Playa del Pisque es económica como considera la más importante su dueño; sin embargo, su administradora y encargado de compras piensan que es más importante la no económica pero solo la aplican con un ambiente laboral agradable. Su comunicación con los empleados es informal y solo en casos importantes o graves como problemas, se la realiza de manera formal para tener respaldos.

Una dirección efectiva y eficiente es tener un buen manejo y control de todas sus áreas; sin embargo, su dueño y encargado de compras piensan que ese es solo el trabajo del administrador, y que existe una falencia en este punto debido a que la administradora no se dedica a tiempo completo a la empresa.

Se realiza un énfasis en que un software o aplicación de gestión de restaurantes, los hará más rentables porque existiría una reducción en la nómina, pero no se toma en cuenta factores como un mayor control de costos, un inventario actualizado, manejo de productos en tiempo real, entre otros.

## **5. CAPÍTULO IV. PROPUESTA ESTRATÉGICA**

### **5.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA**

Propuesta estratégica de optimización para la administración del restaurante “La Playa del Pisque”, cantón Pedro Moncayo.

### **5.2 DURACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA**

Un año y medio (18 meses).

### **5.3 PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La Playa del Pisque cuenta con objetivos, pero estos no son ni estratégicos ni *SMART*, por lo cual no poseen estrategias, actividades, indicadores, metas ni responsables para alcanzar sus objetivos.

La presente propuesta estratégica plantea un objetivo estratégico para la filosofía empresarial, la estructura orgánico funcional y la comunicación interna y externa del restaurante La Playa del Pisque. Cada objetivo estratégico está conformado por acciones, nivel de implementación, responsables, indicadores y presupuesto para alcanzarlo. En la Tabla 5, 6, 7 y 8 se presentan en detalle los objetivos estratégicos por eje administrativo.

**Tabla 5: Objetivo estratégico 1**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		La Playa del Pisque				
<b>VISION</b>		Consolidar a La Playa del Pisque para el año 2025 como uno de los mejores restaurantes agroturísticos a nivel regional, destacándose por su materia prima cosechada en su finca agrícola, sus espacios verdes y su servicio al cliente de calidad.				
<b>MISION</b>		Ser un restaurante turístico, brindando al cliente una experiencia inolvidable y diferente, a través de la alta calidad de nuestros productos, excelencia en el servicio y nuestros espacios verdes recreativos.				
<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>		Estrategia funcional				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 DE LA EMPRESA A CUMPLIR CON LA ESTRATEGIA</b>		Optimizar la filosofía empresarial (misión, visión, cultura organizacional y propuesta de valor) del restaurante La Playa del Pisque.				
<b>N.</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS (ACTIVIDADES, TAREAS, ACCIONES)</b>	<b>NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VARIABLES / RUBROS DE INVERSIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO ESTIMADO (\$USD)</b>
1	Colocar en un lugar vistoso la misión y visión de la empresa para que todos los miembros la puedan leer.	Operativo-Funcional	Administrador	Placas colocadas en la pared de la cocina y el comedor con la misión y visión de la empresa.	-Placa de la misión \$10,00 (sin IVA) -Placa de la visión \$10,00 (sin IVA)	\$22,40
2	Realizar capacitaciones al personal sobre la	Competitivo	Administrador	El 100% del personal conozcan la misión y visión de la empresa en	-Resma de papel \$4,99 (Juan Marcet)	\$6,29

	misión y visión de la empresa.			un mes desde publicadas las mismas.	-Esferos \$0,13 c/u (Juan Marcet)	
<b>3</b>	Elaborar un documento por escrito que contenga la misión, la visión, la cultura organizacional (creencias, valores y principios) y propuesta de valor de la empresa.	Corporativo	Consultor/Administrador	Plan de negocios de la empresa por escrito.	-Consultor por hora \$8,00	\$40,00
<b>4</b>	Capacitar al personal administrativo y operativo sobre la propuesta de valor y cultura organizacional de la empresa.	Competitivo	Administrador	El 100% del personal conozcan la propuesta de valor y la cultura organizacional de la empresa en un mes desde publicadas las mismas.	-Resma de papel \$4,99 (Juan Marcet) -Esferos \$0,13 c/u (Juan Marcet)	\$6,29
<b>PRESUPUESTO REFERENCIAL DE LA ESTRATEGIA SUMATORIA</b>						<b>\$74,98</b>

Para mayor detalle en el presupuesto ver Anexo 8.

**Tabla 6:** Objetivo estratégico 2

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		La Playa del Pisque				
<b>VISION</b>		Consolidar a La Playa del Pisque para el año 2025 como uno de los mejores restaurantes agroturísticos a nivel regional, destacándose por su materia prima cosechada en su finca agrícola, sus espacios verdes y su servicio al cliente de calidad.				
<b>MISION</b>		Ser un restaurante turístico, brindando al cliente una experiencia inolvidable y diferente, a través de la alta calidad de nuestros productos, excelencia en el servicio y nuestros espacios verdes recreativos.				
<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>		Estrategia funcional				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 DE LA EMPRESA A CUMPLIR CON LA ESTRATEGIA</b>		Mejorar la organización estructural y funcional de la empresa.				
<b>N.</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS (ACTIVIDADES, TAREAS, ACCIONES)</b>	<b>NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VARIABLES / RUBROS DE INVERSIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO ESTIMADO (\$USD)</b>
1	Crear un documento con una descripción de puestos detallada (responsabilidades, funciones y habilidades).	Corporativo	Administrador/ Consultor	Reglamento orgánico funcional de la empresa.	-Consultor por hora \$8,00	\$40,00
2	Crear un reglamento interno para el personal, donde se describan las obligaciones y derechos del personal.	Corporativo	Administrador/ Consultor	Reglamento orgánico funcional de la empresa.	-Consultor por hora \$8,00	\$40,00
3	Crear manuales operativos con procedimientos establecidos para cada área de la empresa (cocina, comedor, bar y bodega) para estandarizarlos.	Competitivo	Responsable de cada área/Consultor	Manuales operativos en las áreas de cocina, bar, comedor y bodega.	-Consultor por hora \$8,00	\$320,00
<b>PRESUPUESTO REFERENCIAL DE LA ESTRATEGIA SUMATORIA</b>						<b>\$400,00</b>

**Tabla 7: Objetivo estratégico 3**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		La Playa del Pisque				
<b>VISION</b>		Consolidar a La Playa del Pisque para el año 2025 como uno de los mejores restaurantes agroturísticos a nivel regional, destacándose por su materia prima cosechada en su finca agrícola, sus espacios verdes y su servicio al cliente de calidad.				
<b>MISION</b>		Ser un restaurante turístico, brindando al cliente una experiencia inolvidable y diferente, a través de la alta calidad de nuestros productos, excelencia en el servicio y nuestros espacios verdes recreativos.				
<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>		Estrategia funcional				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 DE LA EMPRESA A CUMPLIR CON LA ESTRATEGIA</b>		Incrementar la comunicación interna del restaurante La Playa del Pisque para que sea eficiente y efectiva, de esta manera optimizar la dirección administrativa de la empresa.				
<b>N.</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS (ACTIVIDADES, TAREAS, ACCIONES)</b>	<b>NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VARIABLES / RUBROS DE INVERSIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO ESTIMADO (\$USD)</b>
1	Realizar capacitaciones semestrales al personal por áreas, en temáticas como servicio al cliente, técnicas de administración, técnicas culinarias, entre otros.	Competitivo	Administrador	Registro de asistencia legalizado	-Elaborar un cronograma anual de capacitaciones. \$0,00 -Contratar a una empresa o persona certificada para que realice la capacitación de los empleados. \$97,00 (cada capacitación).	\$194,00



2	Realizar una reunión diaria con el personal antes de empezar el día, para dar las directrices e información general.	Operativo-Funcional	Administrador	Registro de asistencia legalizado	-Preparar los temas que deben ser comunicados al personal. \$0,00 -Reunir a los empleados 10 minutos antes de comenzar las labores diarias. \$0,00	\$0,00
3	Transmitir la información al personal de manera precisa y concisa a través de los canales de percepción para asegurar su total comprensión.	Competitivo	Administrador	Documento escrito de la información presentada	Resma de papel \$4,99 (Juan Marcet)	\$4,99
4	Mejorar la comunicación entre áreas y el control de costos.	Competitivo	Administrador	Software de gestión de restaurantes	-Software de gestión de restaurantes SaleYa (3 puntos de venta) \$720 -Monitor LCD Touch Screen 15.6 Táctil \$385.28	\$1875,84
<b>PRESUPUESTO REFERENCIAL DE LA ESTRATEGIA – SUMATORIA</b>						<b>\$2081,12</b>

Para mayor detalle en el presupuesto ver Anexos 9, 10 y 11.

**Tabla 8:** Objetivo estratégico 4

NOMBRE DE LA EMPRESA		La Playa del Pisque				
VISION		Consolidar a La Playa del Pisque para el año 2025 como uno de los mejores restaurantes agroturísticos a nivel regional, destacándose por su materia prima cosechada en su finca agrícola, sus espacios verdes y su servicio al cliente de calidad.				
MISION		Ser un restaurante turístico, brindando al cliente una experiencia inolvidable y diferente, a través de la alta calidad de nuestros productos, excelencia en el servicio y nuestros espacios verdes recreativos.				
TIPO DE ESTRATEGIA		Estrategia de reducción				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 DE LA EMPRESA A CUMPLIR CON LA ESTRATEGIA		Aumentar la comunicación externa del restaurante La Playa del Pisque mediante la optimización de los recursos.				
N.	ACCIONES ESTRATÉGICAS (ACTIVIDADES, TAREAS, ACCIONES)	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	INDICADORES	VARIABLES / RUBROS DE INVERSIÓN	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$USD)
1	Aumentar la visibilidad de la empresa en redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter)	Operativo-Funcional	Administrador	Interacción con los seguidores de las redes sociales a través de videos y fotos, mínimo cada 48 horas.	-Promoción de anuncios en Facebook \$1,00 (por día)	\$60,00
2	Incrementar el número de seguidores a través de concursos en redes sociales. <b>Facebook:</b> concurso de plato típico ecuatoriano cada tres meses. Los clientes deben compartir una foto o video con su plato típico ecuatoriano favorito y	Operativo-Funcional	Administrador	<b>Facebook:</b> foto o video del plato típico ecuatoriano ganador trimestral y el plato ganador en la carta del	-Menú del Día \$14,56 (incluido IVA)	\$174,72

	el plato ganador será el plato especial del mes y llevará el nombre del usuario, "Fritada de Lucia". <b>Instagram:</b> el cliente deberá tomarse una foto, donde se pueda apreciar el lugar o la comida y la foto que obtenga más Me Gusta en el transcurso de un mes, obtendrá un Menú del Día gratis, solo aplica sábados.			restaurante con el nombre del cliente. <b>Instagram:</b> la foto con más Me Gusta y el Menú del Día gratuito.		
3	Ejecutar un procedimiento de seguimiento de quejas o reclamos.	Competitivo	Administrador	Procedimiento estandarizado por escrito para seguimiento de quejas o reclamos.	Resma de papel \$4,99 (Juan Marcet)	\$4,99
4	Crear promociones especiales para los clientes frecuentes.	Competitivo	Administrador	Promociones especiales enviadas a los correos electrónicos.		\$0,00
5	Realizar un menú más atractivo de acuerdo con la técnica de la Ingeniería del menú, que refleje el concepto del restaurante.	Competitivo	Administrador	Nuevo menú.	-Diseño de un nuevo menú. \$50,00 -Impresión de un nuevo menú \$9,00	\$66,08
<b>PRESUPUESTO REFERENCIAL DE LA ESTRATEGIA SUMATORIA</b>						<b>\$305,79</b>

Para mayor detalle en el presupuesto ver Anexo 8 y 12.

El presupuesto total de las estrategias es de \$2861,89.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Los restaurantes con una gestión familiar tienen un reto adicional que es lograr un equilibrio entre familia, empresa y propiedad; además, de ser rentables y competitivos en el mercado. Así también, una administración eficiente y eficaz debe asegurar el mínimo uso de los recursos para llegar a conseguir los objetivos empresariales.

La Playa del Pisque tiene debilidades en su filosofía empresarial, su estructura orgánico funcional y la comunicación interna y externa, debido a que no existe una formación profesional en el tema, y la gestión del negocio se realiza de manera empírica.

La Playa del Pisque no posee una filosofía empresarial estructurada, ya que su misión y visión están discontinuadas y no cuenta con una propuesta de valor y una cultura organizacional formal, lo que provoca que su personal no tenga una dirección clara de hacia dónde va el negocio, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Su estructura orgánico funcional, no dispone de manuales operativos, ni de un reglamento para el personal, causando que no exista un control en las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización; además, las operaciones dependen de la persona que las realice ya que no se siguen procesos estandarizados para su ejecución, lo que causa una variación en la calidad del producto y el servicio.

La Playa del Pisque tiene problemas en la comunicación entre áreas, ya que cada área se maneja individualmente y la información no es clara ni precisa, provocando una disminución en la calidad del producto y el servicio; también, el personal no recibe capacitaciones periódicas, debido a que no se lo considera

como una prioridad para la directiva y existe un debate en cuanto a los incentivos que se les otorga al personal, puesto que a pesar de que se consideran más relevantes los incentivos no económicos para motivar a los empleados, no se los aplica en la empresa, en su mayoría esto se debe a que la administración no tiene el conocimiento suficiente para aplicar herramientas administrativas de vanguardia.

En cuanto a su comunicación externa, las redes sociales son manejadas de manera empírica, provocando que no exista una meta a alcanzar y por ende no se conozca en la realidad si esta llega de manera efectiva y eficiente a los clientes. Además, no se utilizan herramientas interactivas que motiven al cliente a ser parte de la publicidad y promoción como concursos en redes sociales.

La propuesta estratégica del proyecto de titulación se enfoca en las debilidades administrativas del restaurante, teniendo como finalidad la optimización de la administración de La Playa del Pisque para mejorar su estructura administrativa y control presupuestario y de costos, que coadyuven al incremento de su rentabilidad, competitividad en el mercado y equilibrio entre empresa y familia, siendo un restaurante reconocido por su calidad y alta eficiencia.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Debido a la situación familiar del restaurante La Playa del Pisque, se recomienda contratar a una persona externa como administrador para evitar de esta manera conflictos familiares.

Se sugiere realizar una revisión del número de personal, puesto que el costo de nómina es muy alto y no representa una relación positiva con la utilidad del restaurante.

Los horarios de atención al cliente también deberían ser modificados, debido a que su competencia directa (El Café de la Vaca, La Casa de Fernando y El Típico

Locro) de acuerdo con el análisis de la matriz Benchmarking abren de seis a siete días a la semana, por consiguiente, un horario de atención al cliente más extendido le permitiría al restaurante La Playa del Pisque aumentar su clientela y su utilidad a largo plazo.

El marketing dentro de un restaurante es un eje decisivo en sus ventas, por lo tanto, La Playa del Pisque puede considerar crear una página web interactiva y utilizar estrategias de promoción vanguardistas y marketing 2.0 como *chatbots* y *mailing*.

La Playa del Pisque tiene varios recursos naturales como el río Pisque, sus huertas de árboles frutales, su laguna, sus piscinas de tilapia, entre otros, los cuales pueden ser desarrollados hasta convertirse en un atractivo turístico natural, atrayendo a un nuevo segmento de mercado, mejorando su rentabilidad.

Además, debido a su ubicación estratégica, el restaurante La Playa del Pisque puede realizar convenios con atractivos turísticos aledaños como las Lagunas de Mojanda y el Parque Arqueológico Cochasquí, para llegar a ser un punto de paso hacia el atractivo turístico, donde los turistas pueden comer, relajarse y divertirse en sus espacios verdes.

## REFERENCIAS

- Alarcón, I. (2019). *El reto 'Julio sin plásticos' promueve un estilo de vida libre de estos materiales*. Recuperado de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/reto-julio-eliminacion-plasticos-ecuador.html>
- Armas, J. (31 de marzo de 2019). *La Playa del Pisque*. (D. Robles, Entrevistador) Banco Mundial. (2019). Ecuador: Panorama General. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Berrones, T. (2018). *El negocio de los productos orgánicos crece en Ecuador*. Recuperado de Expreso: <https://www.expreso.ec/suplementos/semana/guayaquil-salud-alimentosorganicos-nutricion-negocios-salud-tendencia-LF2007058>
- Café de la Vaca. (2019). *Inicio*. Recuperado de <https://cafedelavaca.com/>
- Casa de Fernando. (2019). *Inicio*. Recuperado de Facebook: <https://www.facebook.com/Casa-de-Fernando-786701724705528/>
- Cerda, F. (2012). *Cinco Tipos de Empresas Familiares*. Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/10/12/cinco-tipos-deempresas-familiares/>
- Cooper, B., Floody, B. & McNeill, G. (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Recuperado de Instituto de la Empresa Familiar: <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/empresa-familiar-analisis-estrategico>
- Davis, B., Lockwood, A. & Stone, S. (2003). *Food and Beverage Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- De la Garza-Ramos, M., Medina-Quintero, J., Mayer-Granados, E. & Jiménez-Almaguer, K. (2012). *La empresa familiar: Desarrollo de sus tipologías de 1980 a 2009*. CienciaUAT, 7 (1), 28-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4419/441942928004.pdf>

- Ecuador Legal. (2019). *Consultar Aportaciones al IESS*. Recuperado de <http://www.ecuadorlegalonline.com/iess/consultar-aportes-al-iess/>
- El Comercio. (2019). *Ecuador se fija un plazo de tres meses para lograr acuerdos y eliminar el plástico de un solo uso*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-plazo-eliminacion-plastico.html>
- El Típico Locro. (2019). *Inicio*. Recuperado de Facebook: <https://www.facebook.com/pages/El-Tipico-Locro/239390229413652>
- El Universo. (2017). Gobierno ecuatoriano presentó Plan Nacional de Turismo. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/09/27/nota/6404212/gobierno-ecuatoriano-presento-plan-nacional-turismo>
- Feijó, J. L., García, M. L., & Degrossi, M. C. (2018). *Alimentos y bebidas: Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes* (2a. ed.). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- GAD Municipal de Pedro Moncayo. (2011). *Plan Estratégico de Desarrollo 2011-2020*. Recuperado de <http://www.pedromoncayo.gob.ec/documentos/ord2019/s1%20plan%20estrategico%20desarrollo%20CPM%202011-2020.pdf>
- GAD Municipal de Pedro Moncayo. (2018). *Ley de Transparencia*. Recuperado de [http://www.pedromoncayo.gob.ec/documentos/LeyTransparencia\\_2018/febrero/d%20servicios%20que%20ofrece%20y%20las%20formas%20de%20acceder%20a%20ellos.pdf](http://www.pedromoncayo.gob.ec/documentos/LeyTransparencia_2018/febrero/d%20servicios%20que%20ofrece%20y%20las%20formas%20de%20acceder%20a%20ellos.pdf)
- Gallo, M. Á. (2004). *Tipologías de las empresas familiares*. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6966/4/Tipolog%C3%ADas%20de%20las%20empresas%20familiares.pdf>
- Gimeno, A., Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar, soluciones prácticas para la familia empresaria*. España: Deusto. Recuperado de [http://books.google.com.mx/books?id=RFHwjzRGS\\_gC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=RFHwjzRGS_gC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



- Goyzueta, S. I. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad* (págs. 87-132). Recuperado de Perspectivas: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Guerra, Y. (2014). *Administración de Restaurantes: De los Cimientos al Éxito*. Scotts Valley: CreateSpace Independan Publishing Platform.
- Hostelería Ecuador. (2019). *¿Cuánto necesito para abrir un negocio hostelero?* Recuperado de <https://hosteleriaecuador.com/cuanto-necesito-abrir-negocio/>
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR)*. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- INEC. (2019). *Boletín técnico N°09-2019-IPC: Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Septiembre-2019/Boletin\\_tecnico\\_09-2019-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Septiembre-2019/Boletin_tecnico_09-2019-IPC.pdf)
- INEC. (2019). *Indicadores de Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Boletin\\_Multiproposito\\_Tics.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf)
- INEC. (2017). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)
- KPMG. (2015). *Una visión de la empresa familiar excelente*. Recuperado de Instituto de la Empresa Familiar: <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/jolsu3siamky9bxl.pdf>
- La Playa del Pisque. (2019). *Inicio*. Recuperado de Facebook: <https://www.facebook.com/playadelpisque/>
- Luna, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México D.C.: Grupo Editorial Patria.

- Malhotra, N. (2016). Diseño de la investigación, datos secundarios y sindicados. En *Investigación de Mercados* (págs. 58-93). México D.F.: Pearson.
- Malhotra, N. (2016). Muestreo: Diseño y procedimientos. En *Investigación de Mercados* (págs. 244-269). México D.F.: Pearson.
- Metro Ecuador. (2018). *Restaurantes de Quito eliminan uso de sorbetes por campaña del Municipio*. Recuperado de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2018/08/01/restaurantes-quito-eliminam-uso-sorbetes-campana-del-municipio.html>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2019). *Consejo Consultivo Gastronómico trabajará en conjunto para posicionar la cocina ecuatoriana*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/consejo-consultivo-gastronomico-trabajara-en-conjunto-para-posicionar-la-cocina-ecuatoriana/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2019). *Se realizó la primera socialización del borrador de propuesta de “Ley Orgánica de Turismo”*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/se-realizo-la-primera-socializacion-del-borrador-de-propuesta-de-ley-organica-de-turismo/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas reconoce siete categorías*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/reglamento-turistico-de-alimentos-y-bebidas-reconoce-siete-categorias/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2018). *Ecuador cuenta con un Plan Nacional Gastronómico para promover el turismo*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-cuenta-con-un-plan-nacional-gastronomico-para-promover-el-turismo-en-el-pais/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2018). *Movimientos Internos: GEOVIT*. Recuperado de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internos-geovit>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2018). *Establecimientos registrados*. Recuperado de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/RO-Reglamento-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2016). *Registro de establecimientos turísticos*. Recuperado de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/registro-de-establecimientos-turisticos/registro-de-a>
- Ministerio del Ambiente. (2015). Acuerdo No. 061. Obtenido de <http://suia.ambiente.gob.ec/documents/10179/185880/ACUERDO+061+REFORMA+LIBRO+VI+TULSMA+-+R.O.316+04+DE+MAYO+2015.pdf/3c02e9cb-0074-4fb0-afbe-0626370fa108>
- Mirosavljevic, M. (2019). *Los 20 Mejores Software para Restaurantes*. Recuperado de Camino Financial: <https://www.caminofinancial.com/es/software-restaurantes/>
- Molina, P. A., Botero, S. & Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Recuperado de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Münch, L. & Ángeles, E. (2000). *Métodos y técnicas de investigación*. México D.F.: Trillas.
- Münch, L. (2014). Administración y gestión. Evolución. En *Administración* (págs. 3-18). México D.F.: Pearson.
- Pedro Moncayo Turismo. (2014). *La Playa del Pisque*. Recuperado de <http://pedromoncayoturismo.ec/destacados/la-playa-del-pisque/>
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Recuperado de Instituto de la Empresa Familiar: <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Guia%20gobierno%20EF.pdf>

- Raya, N. (s.f.). Modelo para el Liderazgo en la Empresa Familiar: El Caso de un Directivo Descendiente del Fundador. En *JIMCUE´09 - IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: 55 Universidad* (págs. 55-62). Recuperado de [https://innovacioneducativa.upm.es/jimcue\\_09/comunicaciones/04\\_55-62\\_Modelo\\_liderazgo.pdf](https://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones/04_55-62_Modelo_liderazgo.pdf)
- Robbins, S., Coulter, M., Martocchio, J. & Long, L. (2018). *Administración* (13 ed.). México D.F.: Pearson.
- Robbins, S., Coulter, M., Martocchio, J., y Long, L. (2018). Los gerentes y usted en el lugar de trabajo. En *Administración* (págs.2-39). México D.F.: Pearson.
- Romero, D. (2019). *Martínez dice que definir decreto para focalizar subsidio a los combustibles tomará un poco más de tiempo*. Recuperado de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/martinez-decreto-focalizacion-subsidios-economia.html>
- Romero, L. (2006). *Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes: Una aproximación desde la interacción familia-empresa*. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/378/3710>
- Ruiz, J. (2019). *Tendencias en Alimentos y Bebidas 2019*. Recuperado de Granotec: <https://www.granotec.com.ec/new/20190131094047/>
- Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Secretaría del Ambiente. (2016). Bases Campaña Adopta Un Árbol para Servicios de Alojamiento del DMQ Contexto General. Pichincha. Recuperado de [http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/images/Secretaria\\_Ambiente/](http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/images/Secretaria_Ambiente/)

Documentos/buenas\_practicas/BPAS2016/Bases\_Servicio\_Alojamiento.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2021*. Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Planificación.

Superintendencia de Compañías y Valores. (2017). *Ley de Compañías*. Recuperado de [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)

SRI. (s.f.). *RUC*. Recuperado de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/consulta/1>

Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.

Universidad de las Américas. (2015). *Líneas de investigación para proyectos de investigación*. Quito, Ecuador: UDLA Ediciones.

Universidad de las Américas. (2018). *Líneas de investigación para proyectos de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo*. Quito, Ecuador: UDLA Ediciones.

Villacís, B. & Carrillo, D. (2012). País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Edición especial. En *Revista Analítica*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Restaurante La Playa del Pisque.

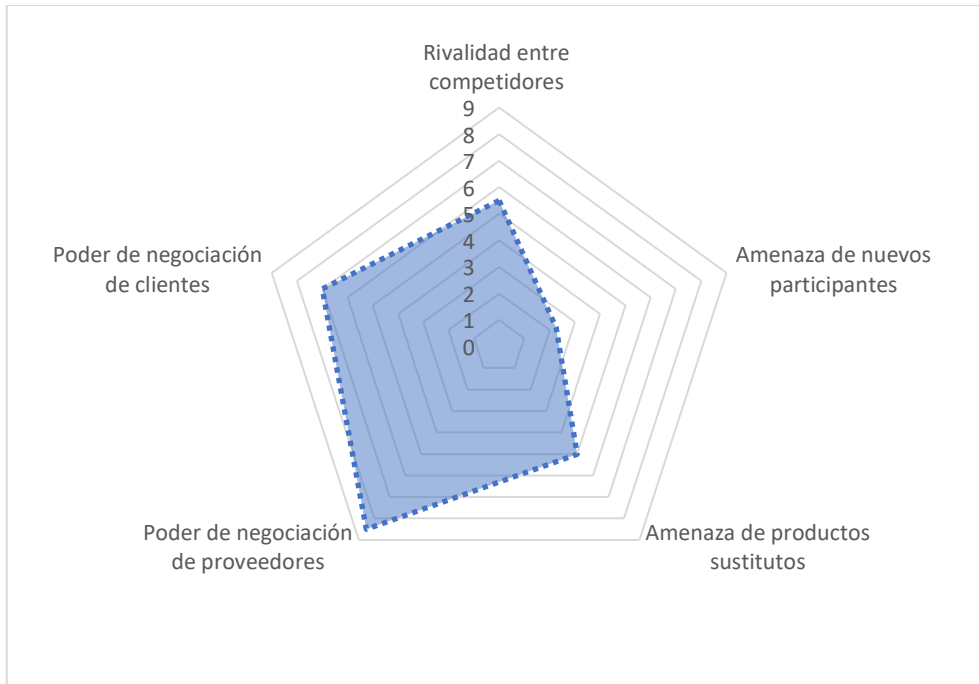


Fuente: Facebook La Playa del Pisque.

## Anexo 2. Menú del Restaurante La Playa del Pisque.

<b>ENTRADAS</b>		
Ensalada del Chef (Pollo, queso, lechuga, vinagreta, verduras)	Precio sin IVA 6,00	Precio con 12% IVA 6,72
<b>SOPAS</b>		
Lacra de queso acompañado de aguacate	4,80	5,38
Media lacra de queso	3,30	3,70
Sanchocho de Pescado	4,80	5,38
Media Sanchocho de Pescado	3,30	3,70
Yaguariocro	6,00	6,72
<b>PICADITAS</b>		
Empanaditas de maíz sabrosa (2 unidades)	1,60	1,79
Picadita de lomo 120 gr (Delicados trozos de lomo sazonados con especias de la casa, papa francesa)	6,50	7,28
<b>CARNES BLANCAS</b>		
Pollo a la plancha	7,90	8,85
Milanesa de pollo	7,90	8,85
Nuggets de pollo (4 unidades con papas fritas)	4,00	4,48
Tilapia a la criolla	7,50	8,40
Tilapia al vapor	7,50	8,40
Tilapia en salsa de camarón	8,00	8,96
Filete de Tilapia	8,00	8,96
Filete de Tilapia en salsa de camarón	8,50	9,52
<b>CARNES ROJAS</b>		
Churrasco	8,50	9,52
Lomo Fino a la Pimienta 200 gr	11,90	13,33
Lomo Fino al vino tinto 200 gr	11,90	13,33
Lomo Fino en salsa de champiñones 200 gr	11,90	13,33
Milanesa de res	7,50	8,40
<b>POSTRES</b>		
Torta con helado de la casa	3,00	3,36
Copa de helado de la casa 2 sabores	3,00	3,36
Tiramisú	3,00	3,36
<b>ADICIONALES</b>		
Porción de papas fritas	1,90	2,12
Porción adicional de arroz	1,90	2,12
Aguacate adicional	0,90	1,01
<b>JUGOS</b>		
Vaso de jugo de naranja	1,90	2,13
Vaso de jugo de mora	1,90	2,13
Vaso de jugo de mandarina	1,90	2,13
Vaso de limonada	1,20	1,34
Jarra de jugo de naranja	7,00	7,84
Jarra de jugo de mora	7,00	7,84
Jarra de jugo de mandarina	7,00	7,84
Jarra de limonada	4,40	4,93
Vaso de Jugo Puro de fruta	2,50	2,80
<b>BEBIDAS SOFT</b>		
Coca Cola Personal	1,00	1,12
Coca Cola 1,75 ml	2,50	2,80
Pepsi Personal	1,00	1,12
Sprite Personal	1,00	1,12
Fresa o Manzana Personal	1,00	1,12
Naranja Personal	1,00	1,12
Agua sin gas personal	1,00	1,12
Agua mineral personal	1,00	1,12
<b>BEBIDAS CALIENTES</b>		
Café o té	1,00	1,12
<b>LICORES</b>		
Coctel Martini de Manzana	4,00	4,48
Cerveza Club Verde	2,20	2,46
Cerveza Club Roja	2,90	3,25
Cerveza Club Negra	2,20	2,46
Cerveza Pilsener 1/2 litro	1,50	1,68
Cerveza Pilsener Grande	2,00	2,24
Botella de Vino de la Casa	20,00	22,40
Botella de Whisky 5 Años	40,00	44,80

### Anexo 3: Diagrama de araña de Porter.



### Anexo 4: Matriz Benchmarking.

Factores	El Café de la Vaca	La Casa de Fernando	El Típico Locro	La Playa del Pisque
Logo				
Giro de Negocio	Restaurante	Restaurante	Restaurante	Restaurante
Ubicación	Cayambe	Panamericana Norte Km. 1 ½, Cayambe	Panamericana Norte, vía Tabacundo Km. 35, Guayllabamba	Panamericana Norte, vía a Tabacundo Km. 22 ½
Producto	Comida típica ecuatoriana campestre	Comida típica ecuatoriana gourmet	Comida típica ecuatoriana	Comida nacional e internacional
Horario de atención	Todos los días (08:00 a 17:30)	Martes a Domingo (12:00 a 17:00)	Todos los días (12:00 a 17:00)	Sábado, Domingo y Feriados (8:00 a 17:00)



<b>Cheque promedio</b>	\$20,00 (+IVA)	\$20,00 (+IVA)	\$6,00 (+IVA)	\$15,00 (+IVA)
<b>Promoción</b>	Redes sociales	Redes sociales	Panfletos	Redes sociales
<b>Página web</b>	Sí	No	No	No
<b>Redes Sociales</b>	Facebook e Instagram	Facebook	Facebook	Facebook e Instagram
<b>Capacidad máxima</b>	110 pax	100 pax	50 pax	80 paz
<b>Wifi gratuito</b>	Sí	Sí	No	Sí
<b>Servicio de catering</b>	No	No	No	Sí
<b>Métodos de pago</b>	Efectivo, tarjeta de crédito y debito	Efectivo, tarjeta de crédito y debito	Efectivo	Efectivo, tarjeta de crédito y debito
<b>Actividades recreativas</b>	-Caminata en jardines y huertas -Paseo en bote -Paseo en caballo -Avistamiento de aves (gansos)	Ninguna	-Caminata en jardines y huertas -Avistamiento de aves (gallinas y pavos)	-Caminata en jardines y huertas -Paseo en bote -Avistamiento de aves (pericos, cacatúas y alondras) -Canchas deportivas -Crianza de tilapia
<b>Reservación</b>	Sí	Sí	No	Sí
<b>Parqueadero</b>	Sí (Privado)	Sí (Privado)	Sí (Privado)	Sí (Privado)

## Anexo 5: Matriz CAME.

<p><b>F1A1:</b> Promocionar los atractivos turísticos que existen en el área.</p> <p><b>F4A2:</b> Concienciar al cliente sobre los productos orgánicos cosechados en La Playa.</p> <p><b>F1A4:</b> Crear un manual de procedimientos de emergencia para mitigar o reducir los efectos negativos del río.</p> <p><b>F6A5:</b> Gestionar ante las autoridades correspondientes el cierre de la cantera por no cumplir con los estándares correspondientes.</p>	<p><b>D1A1:</b> Establecer un plan de negocio con metas de venta y control de gastos.</p> <p><b>D5A2:</b> Renovar el menú con productos de temporada y orgánicos, de acuerdo con las necesidades del cliente.</p> <p><b>D8A3:</b> Realizar especiales y promociones más seguido, sin importar fechas o acontecimientos especiales.</p> <p><b>D9A1:</b> Implementar un software o aplicación de gestión de restaurantes.</p>
<p><b>F3O2:</b> Implementar actividades experienciales en los espacios verdes al aire libre.</p> <p><b>F4O4:</b> Ofrecer al cliente productos orgánicos cosechados en La Playa.</p> <p><b>F5O1:</b> Implementar el uso de energías renovables limpias en la mayoría de las áreas.</p> <p><b>F6O5:</b> Ampliar la infraestructura para eventos al interior y al aire libre.</p> <p><b>F9O4:</b> Realizar promociones cada fin de mes con productos orgánicos y de temporada.</p>	<p><b>D1O3:</b> Utilizar los programas de reactivación económica mediante créditos flexibles a largo plazo para mejoras anuales.</p> <p><b>D5O4:</b> Renovar el menú con productos de temporada y orgánicos, de acuerdo con las necesidades del cliente.</p> <p><b>D6O6:</b> Implementar un software o aplicación de control de costos.</p> <p><b>D9O6:</b> Adquirir un software o aplicación de gestión para la administración del restaurante.</p>

**Anexo 6: Checklist de la administración de La Playa del Pisque.**

**Checklist de la administración de La Playa del Pisque**

<b>Criterio</b>	<b>Característica</b>	<b>Si cumple</b>	<b>No cumple</b>
<b>Planificación</b>	La misión establece la razón de la ser de la empresa.	✓	
	La misión define la propuesta de valor de la organización.	✓	
	La misión se fundamenta en la cultura organizacional de la empresa.		✓
	La misión es difundida entre los miembros de la organización en general.		✓
	La visión expresa una situación realista, que puede ser alcanzada en el plazo establecido.		✓
	La visión se fundamenta en la misión de la empresa.	✓	
	La visión se basa en la cultura organizacional de la empresa.		✓
	La visión se cimienta en los objetivos de la empresa.		✓
	La visión fue consensuada entre los miembros de la organización en general.		✓
	La visión es difundida entre los miembros de la organización en general.		✓
	La empresa cuenta con una cultura organizacional establecida.		✓
	La empresa tiene objetivos estratégicos instituidos.		✓
	La organización cuenta con estrategias, actividades, indicadores, metas y responsables para alcanzar sus objetivos.		✓
	Los espacios verdes del establecimiento cuentan con especies vegetales nativas y/o endémicas de la zona.	✓	
	Para la limpieza el establecimiento utiliza productos biodegradables.		✓
La empresa tiene un documento donde se detalle las acciones para el uso y	✓		

	ahorro de agua y energía, el cual es del conocimiento del personal.		
	El establecimiento utiliza sistemas alternativos de energía (solar, eólica, geotérmica o biomásica).	✓	
<b>Organización</b>	La empresa cuenta con un organigrama definido.	✓	
	El establecimiento cuenta un documento con la descripción detallada de puestos, es decir, el perfil, responsabilidades y funciones del personal operativo y administrativo.		✓
	La empresa tiene un reglamento interno para el personal, donde se describan los derechos y obligaciones del personal operativo y administrativo.		✓
	El personal está uniformado de acuerdo con el concepto del establecimiento y cuenta con algún objeto identificativo.	✓	
	El personal de cocina cuenta con un uniforme compuesto de chaqueta y pantalón de cocina y zapatos antideslizantes. Además de cabello recogido y con protección, uñas cortas y protección de manos.		✓
	La organización cuenta con un plan de negocios que se componga de: misión, visión, objetivos, cultura organizacional y políticas administrativas y operativas.		✓
	Dentro de sus políticas organizacionales se prioriza la contratación de proveedores locales.		✓
	Cuenta con un reglamento de higiene y seguridad, con el objetivo de evitar y reducir los riesgos laborales y mejorar el ambiente laboral.	✓	
	La organización cuenta con un plan de evacuación y de emergencias, aprobado por la autoridad correspondiente.	✓	
	El establecimiento cuenta con una política para recibir reclamos y/o sugerencias de los clientes.		✓
	El establecimiento tiene manuales operativos para las áreas de cocina, restaurante y bar.		✓

	Los clientes son informados sobre las reglas de sostenibilidad adoptadas por el establecimiento.		✓
<b>Dirección</b>	La toma de decisiones la realiza el consejo familiar.	✓	
	Las decisiones establecidas son respetadas por el personal administrativo y operativo.		✓
	Existen programas de capacitación al personal para fortalecer sus competencias laborales.		✓
	El establecimiento tiene un sistema de indicadores para reconocer el impacto del establecimiento en el desarrollo de la comunidad.		✓
	La motivación al personal es a través de incentivos económicos como bonos.	✓	
	La motivación al personal es a través de incentivos no económicos como seguros médicos o suscripciones a gimnasios.		✓
	La comunicación se realiza de tres formas: canal visual, canal auditivo y canal kinestésico; lo cual asegura que el personal comprenda al máximo el mensaje.		✓
	Cada empleado conoce a su inmediato superior y a sus subordinados.	✓	
	Existe un responsable para el área de cocina.	✓	
	Existe un responsable para el área de restaurante.	✓	
	Existe un responsable para el área de bar.	✓	
	Existe un responsable para el área de bodega.	✓	
<b>Control</b>	El establecimiento emplea encuestas de satisfacción a los clientes para generar reportes estadísticos.		✓
	La empresa tiene registros o actas de reuniones periódicas del personal administrativo y operativo.		✓
	Los reclamos y/o sugerencias tienen un sistema de seguimiento.		✓

La cocina cuenta con recetas estándar para el control de costos.		✓
Los alimentos se almacenan en recipientes limpios, herméticos etiquetados con fechas de recepción y caducidad.	✓	
Los precios ofertados incluyen IVA.	✓	
La bodega utiliza el método PEPS (Primeras en Entrar Primeras en Salir) para su almacenamiento.		✓
La bodega utiliza el método UEPS (Últimas en Entrar Primeras en Salir) para su almacenamiento.		✓
El establecimiento opera una forma de control presupuestario.	✓	
La empresa utiliza la técnica de la "Ingeniería del Menú" para el marketing de este.		✓
Para la selección de proveedores, el establecimiento emplea alguna matriz de evaluación.		✓
Se realiza un control de inventarios diario.	-	✓
Se realiza un control de inventarios semanal.		✓
Se realiza un control de inventarios mensual.	✓	
Para la gestión y/o administración del establecimiento se utiliza una aplicación o software.		✓
Las compras se realizan bajo una hoja de pedidos.	✓	
El establecimiento maneja alguna forma de control de ingresos, gastos y costos.	✓	

**Anexo 7: Entrevistas al restaurante La Playa del Pisque.**

Preguntas	<b>Sr. Bolívar Armas</b> Dueño del restaurante La Playa del Pisque	<b>Sr. Renán Armas</b> Encargado de compras del restaurante La Playa del Pisque	<b>Sra. Janette Armas</b> Administradora del restaurante La Playa del Pisque
<p><b>¿Cuáles usted considera que son los principales factores para una buena administración en un restaurante?</b></p>	<p>Tener una buena administración.</p>	<p>Una buena administración pienso que la cabeza debe estar bien preparada, tener conocimientos en lo que es realmente la administración y en segundo lugar es la calidad de empleados que se tenga.</p>	<p>Yo considero que los principales factores es como manejas tú la parte humana, es super sensible, si tu manejas bien a los empleados, primeramente consíguese un buen empleado, haz una buena entrevista, las referencias personales son muy importantes, si tienes un buen equipo de trabajo podrás sacar un buen producto; el segundo punto seria como lo administras, como llevas la parte económica, entonces también si puedes llevar una buena parte económico con algún software, organizándote super bien en todas las áreas como lo son compras, como es un servicio al cliente, como es calidad, tranquilamente puedes llevar bien un <i>restaurant</i>.</p>
<p><b>¿Cuáles usted cree que son los principales elementos que</b></p>	<p>La misión es el restaurante y la visión es la hostería.</p>	<p>La misión de un restaurante debe estar en el personal, en el servicio que se preste</p>	<p>La misión, con relación a la misión es hacerlo a diario tu objetivo, el objetivo, por ejemplo,</p>

<p><b>debe contener la misión y visión de una empresa?</b></p>		<p>y en la calidad de la comida, de lo que se va a servir. Y la visión es proyectarse a una hostería, es tener completo, llegar a ser una hostería, eso siempre ha sido la visión.</p>	<p>nuestra misión es ser el mejor <i>restaurant</i> de la zona a diario, entonces es irlo construyéndolo día a día con el personal, contigo mismo, poniéndote eso como tu meta, entonces servicio al cliente y calidad que yo considero que es importante; y con relación a la visión si yo estoy bien ahora entonces mi propósito a futuro es ser el mejor <i>restaurant</i> en la zona, en la provincia y porque no en el país, darte a conocer a nivel internacional también, entonces es ir trabajando para eso.</p>
<p><b>¿Qué tipos de manuales, piensa usted que son los más importantes para la gestión de un restaurante?</b></p>	<p>Tener un plan de negocios.</p>	<p>Qué tipo de manuales, estamos en la parte operativa sería la distribución de funciones de puestos de los empleados, que cada cual tenga su misión, su responsabilidad, ósea la repartición de funciones, digamos más o menos.</p>	<p>Yo pienso que son las Buenas Prácticas de Manufacturas, los BPM son super importantes que es lo que te hace regresar a un lugar, es la buena comida, es la pulcritud con la que tú debes manejar un restaurant, un SICA también, un manual de seguridad super recontra importante a pesar de que obligatoriamente tenemos que manejarlo porque te exigen como para darte el permiso de emergencia,</p>



			entonces pienso que todos son importantes.
<b>¿Cuál usted opina que es la motivación más efectiva y eficiente, la económica o la no económica y por qué?</b>	La económica, porque de esa forma usted atrae a los trabajadores.	Yo pienso que es la no económica, porque hay que tratar que el personal trabaje por su bienestar, ósea su situación en la empresa, no sea lo económico lo que sea un factor importante para ellos tampoco.	Yo considero que son las dos, la no económica nos ayuda a que el personal este enfocado en su trabajo, con un buen ambiente laboral, precautelando su seguridad. La otra parte, la económica, igual nos ayuda a motivar al personal, pero siempre cuidando que no se vuelva la única motivación para los empleados.
<b>¿Qué tipo de comunicación, usted considera que es la más efectiva: la formal o la informal y por qué?</b>	La formal, porque con la formal uno ya se les indica todo el trabajo.	La informal, porque con la informal yo pienso que vamos directamente a conversar con la persona y a tratar los problemas que se presenten y tal vez las sugerencias que pueda haber de parte de la persona.	Yo considero las dos, la informal es la verbal, dirigirme a ellos, mirarlos a los ojos, que es muy importante, ser transparente y si tienes algún problema, por ejemplo, la parte más difícil es una llamada de atención, entonces ellos saben aceptarlo y es corregir al momento. Y la formal, es la escrita y en casos no extremos, como cuestiones graves e importantes, yo creo que la formal con su debido respaldo te serviría a ti para evitar un futuro problema, hacerlo primero verbalmente y después lanzarte a vía escrita para

			que todo quede sentado y también porque la mente es frágil como yo digo, entonces yo pienso que las dos son importantes, pero primero la verbal y luego la otra.
<b>¿Cuál usted cree que es la manera más eficaz de comunicar información a sus empleados?</b>	Todo depende de la formación del empleado, que se apto para todo.	La manera más eficaz es la comunicación directa porque ahí usted dice todo lo que tiene que saber un empleado.	Yo pienso que en un comienzo como yo dije es la manera verbal, mirando a los ojos, porque para mí el contacto visual es recontra importante y también mandarlo por escrito.
<b>¿Qué es para usted una dirección efectiva y eficiente?</b>	Que haya más control para que rindan más los trabajadores.	Una dirección efectiva y eficiente estamos en lo que es el administrador, que debe tener todos sus conocimientos y su trabajo completo, dedicado completamente a su empresa.	La dirección efectiva es justamente manejarlo superbién, manejar al personal, manejar un buen control de calidad, manejar bien tus compras, manejar bien lo que es tu bodega, mirar lo que son gastos, costos y principalmente hacer bien tu planificación, en primera instancia. Después vienen las otras cosas posteriormente y eso te lleva a ser eficaz.
<b>¿Considera usted que el uso de tecnologías como aplicaciones o softwares de gestión de restaurantes,</b>	Sí, porque me dan más rentabilidad.	Sí, porque eso a usted en tiempo, digamos que tiene información más oportuna y que se pueda tomar acciones; y al mismo tiempo, quizás al implementar eso vamos a disminuir	Yo considero que sí, porque con eso tu obvias mucho personal, entonces por ejemplo en la parte contable con relación a la declaración de impuestos, con relación a la bodega, con relación a almacén,

<p><b>aumentan la utilidad de estos?</b></p>		<p>el personal, menos complicaciones.</p>	<p>con relación a comandas, todo si tú lo manejas super bien como es actualmente, yo pienso que sí, aparte de eso te evitas un problema tan que a la final ha resultado ser un problema lo que es manejo de personal y con eso tu obvias tener más personal que tienes tantas obligaciones laborales y casi todas tus ganancias ya sabes para donde van.</p>
<p><b>¿Qué métodos considera usted que son los más efectivos para el control de costos dentro de un restaurante?</b></p>	<p>Todo depende de un buen administrador.</p>	<p>Sus inventarios y el control en lo que es la elaboración de productos, ahí es donde uno se puede minimizar costos.</p>	<p>Principalmente es mirar tu proveedor, quien es tu proveedor, quien te da más barato y con calidad, luego de eso es el ingreso a tu bodega, como manejas tu almacén, tu bodega, como sacas tus cosas de bodega, que controles haces en tu cocina, gramajes, es todo una cadena que tienes que hacerlo, para eso te sirven los softwares como dije en un comienzo porque ahora ya tienes softwares donde todo ya está conectado, entonces te sirve para un mejor control.</p>

Anexo 8: Cotización de placas para misión y visión e impresión y diseño del menú.



# COTIZACIÓN

COTIZACIÓN# 2011191  
FECHA 20 / 11 / 2019

SL.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	Total
1	IMPRESIÓN EN COUCHE 300 GR. DOBLE LADO PLASTIFICADO TIRO Y RETIRO MEDIDA MEGA A4 (297X210MM)	\$1,00	5	\$5,00
2	TARIFA HORA DISEÑO FOTOGRAFÍAS	\$10,00	5	\$50,00
3	PORTADA Y CONTRAPORTADA IMPRESIÓN VINIL LAMINADO SOBRE SINTRA DE 3MM.	\$2,00	2	\$4,00
4	PLACA EN ACRÍLICO TRANSPARENTE GRABADO LASER MEDIDA 34X24CM.	\$10,00	2	\$20,00

**CLIENTE :**  
LA PLATA PEQUE  
DOMÉNICA ROBLES  
RUC: 092366864

**FORMA DE PAGO:**  
60% ANTECPO  
40% CONTRAENTREGA

**INFORMACIÓN DE PAGO:**  
CUENTA# : 80 590 467 29  
NOMBRE : ALAN ANDRÉS GONZÁLEZ  
CORTEVALLO  
BANCO : PROURBANCO AHORROS BE


CUENTA# : 625 255 2500  
NOMBRE : WILMA ALEXA HERRERA  
GONZÁLEZ  
BANCO : PROURBANCO AHORROS BE

Sub Total: \$79,00  
IVA: \$9,48

**Total: \$88,48**

AV. AMERICA N34-175 Y LALLEMENT

## Anexo 9: Cursos de Restaurantes Exitosos.

CONTACTO PREGUNTAS FRECUENTES CURSOS ACCESO CURSOS

### Manejo higiénico de los alimentos en el restaurante.



**El manejo higiénico de los alimentos en el Restaurante.**

**Qué voy aprender?:**

En el curso, **Manejo higiénico de los alimentos en el restaurante** te vamos a enseñar cuales son los procedimientos básicos para manipular los alimentos y las herramientas necesarias para realizar un control adecuado, con la finalidad de reducir, eliminar y controlar los peligros presentes, de manera que se minimicen los riesgos asociados a las enfermedades transmitidas por alimentos (ETAs).

**A quien va dirigido?:**

Este curso está dirigido a todos los involucrados en la industria restaurantera, no importa el tamaño del negocio ni el puesto que desempeñas. Este curso en línea está diseñado para que aprendas y refuerces tus conocimientos en las diferentes áreas del Restaurante.

**Cómo vamos a Trabajar?:**

El curso esta dividido en módulos, cada módulo está formado por temas específicos con una evaluación y ejercicios prácticos, donde reforzaras el aprendizaje y podrás aplicar el conocimiento en tu restaurante.

Cada tema incluye un video y formatos descargables para la implementación de los conocimientos aprendidos.

**Temario:**

Los temas de este curso están específicamente diseñados para que puedas implementarlos de manera sencilla, rápida y práctica en tu restaurante.

MODULO I: La higiene en el restaurante como factor clave para el éxito	+
MODULO II: La contaminación de los alimentos y como evitarla.	+
MODULO III: Las buenas prácticas en la manufactura BMP	+
MODULO IV: Pautas para implementar un plan de acción en el restaurante	+
MODULO V: Procedimientos para analizar los peligros y puntos críticos de control	+

CONTACTO PREGUNTAS FRECUENTES CURSOS ACCESO CURSOS

### La importancia del Servicio al Cliente en el restaurante.



**La importancia del servicio al cliente en el Restaurante.**

**Qué voy aprender?:**

En el curso en línea **La importancia del Servicio al Cliente en el restaurante**. Identificarás los puntos clave para ofrecer un servicio de calidad a los clientes del restaurante y la importancia de otorgar una atención de primera para tener éxito en nuestro trabajo.

**A quien va dirigido?:**

Este curso está dirigido a todos los involucrados en la industria restaurantera, no importa el tamaño del negocio ni el puesto que desempeñas. Este curso en línea está diseñado para que aprendas y refuerces tus conocimientos en las diferentes áreas del Restaurante.

**Cómo vamos a Trabajar?:**

El curso esta dividido en módulos, cada módulo está formado por temas específicos con una evaluación y ejercicios prácticos, donde reforzaras el aprendizaje y podrás aplicar el conocimiento en tu restaurante.

Cada tema incluye un video y formatos descargables para la implementación de los conocimientos aprendidos.

**Temario:**

Los temas de este curso están específicamente diseñados para que puedas implementarlos de manera sencilla, rápida y práctica en tu restaurante.

MODULO I: La cultura de servicio dentro del restaurante	+
MODULO II: Como mejorar la atención al cliente en el restaurante	+
MODULO III: El mesero: cara a cara con el cliente	+
MODULO IV: El servicio al cliente como detonador de ventas	+

## Construyendo los cimientos de Tu Restaurante.



### Qué voy aprender?:

En este curso te vamos a enseñar a organizar tu plantilla de colaboradores para establecer y maximizar sus funciones, además de crear metas reales e incluyentes, como mantener el orden y la limpieza.

Aprenderás a estandarizar las operaciones más importantes y las bases de la mercadotecnia para tu restaurante.

### A quien va dirigido?:

Este curso va dirigido a todos aquellos emprendedores sin experiencia en la industria restaurantera que se aventuraron a abrir un restaurante y buscan como mejorar lo emprendido. A las personas que quieren iniciar un negocio de restauración y no saben por dónde empezar y a todos los interesados en conocer las bases para la operación de un restaurante sin importar su tamaño.

### Cómo vamos a Trabajar?:

El curso esta dividido en módulos, cada módulo está formado por temas específicos con una evaluación y ejercicios prácticos, donde reforzaras el aprendizaje y podrás aplicar el conocimiento en tu restaurante.

Cada tema incluye un video y formatos descargables para la implementación de los conocimientos aprendidos.

### Temario:

Los temas de este curso están específicamente diseñados para que puedas implementarlos de manera sencilla, rápida y práctica en tu restaurante.

MODULO I: Bases para organizar y dirigir tu Restaurante	+
MODULO II: Orden y limpieza en el Restaurante	+
MODULO III: Costeo, recetas y estandarización	+
MODULO IV: Cómo mejorar las ventas y el Servicio al cliente?	+

## Anexo 10: Cotización software de gestión de restaurantes.

Re: Cotización restaurante La Playa del Pisque



Estudio Legaspi <estudiolegaspi@gmail.com>

8/11/2019 5:47



Para: Domenica Robles

Hola Doménica

En respuesta a tu consulta te paso cotización del software (equipos no proveemos)

Software "SaleYa" para 3 puntos de venta (cocina, caja y bar) ..... usd 720

Este software cumple con todos los requerimientos que me detallas.

La licencia no tiene vencimiento y no requiere de posteriores abonos de mantenimiento ni gastos extra.

El soporte de pos-venta es gratuito.

El pago puede efectuarse mediante PayPal o mediante Western Union.

Saludos,

Ricardo Legaspi

ESTUDIO LEGASPI

S O F T W A R E

54 11 4242 2344

bs as Argentina

## Anexo 11: Monitor LCD Touch Screen 15.6 Táctil, marca Bematech, modelo Le1015.



Nuevo - 42 vendidos

Monitor Pantalla Tactil Lcd  
Touch Bematech Le1015  
15.6

U\$S 344

Pago a acordar con el vendedor  
Acepta depósito bancario, efectivo.  
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor  
Quito, Pichincha (Quito)  
[Ver costos de envío](#)

## Anexo 12: Precio para promocionar una publicación en Facebook.

Estos resultados según los ajustes con más probabilidad de obtener un mejor rendimiento. [Más información.](#)

### DURACIÓN Y PRESUPUESTO

Duración ⓘ

Días 5

Fecha de finalización 5/2/2020

Presupuesto total ⓘ

\$5,00 USD

Alcance estimado ⓘ

33 - 96 personas al día

de 500

Limita el público o aumenta el presupuesto para llegar a las personas que te importan.

Gastarás \$1,00 por día. Este anuncio estará en circulación durante 5 días, hasta el 5 feb 2020.

### PAGO

Divisa

Dólar estadounidense ▼



La Playa del Pisque

Publicidad · 🌐

Menú de fin de mes!!!!

25 y 26 de  
Enero

La Playa  
del Pisque  
restaurant  
& eventos  
Esqueleto natural

Adicional  
a la carta

Disfruta de un delicioso  
CORDERO  
AL MOJO DE AJO Y VINO TINTO

janette.armas@hotmail.com  
📍 La Playa del Pisque

Reservaciones: 098 6159574  
099 5741083 - 098 7954277



Al hacer clic en "Promocionar", aceptas las [Condiciones](#) de Facebook | [Servicio de ayuda](#)

Cancelar

Promocionar

