

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Modelo de gestión estratégica en un negocio familiar,  
restaurante “El Deleite” basado en la herramienta Balanced  
Scorecard**

**AUTOR:**

**Ing. Lasso Dávila, Wisin Ángelo**

**Previa a la obtención del grado académico de:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Mgs. Vélez Barros, Cecilia**

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. Wisin Ángel Lasso Dávila**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Vélez Barros, Cecilia, Mgs.**

**REVISORAS**

---

**Econ. Laura Zambrano Chumo, Mgs.**

---

**CPA. Laura Vera Salas, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen, Lapo Maza, Mgs.**

**Guayaquil, a los veinte días del mes de septiembre del año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Wisin Ángel Lasso Dávila**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de investigación **Modelo de gestión estratégica en un negocio familiar, restaurante “El Deleite” basado en la herramienta Balanced Scorecard** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

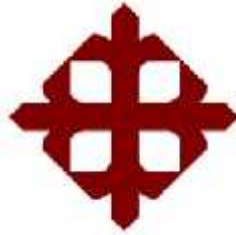
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2016**

**EL AUTOR**

---

**Ing. Wisin Ángel Lasso Dávila**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Ing. Wisin Ángel Lasso Dávila**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Modelo de gestión estratégica en un negocio familiar, restaurante “El Deleite” basado en la herramienta Balanced Scorecard**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los veinte días del mes de septiembre del año 2016**

**EL AUTOR:**

---

**Ing. Wisin Angelo, Lasso Dávila**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, que nos permite continuar con nuestra vida cotidiana, para realizar las diferentes tareas de la vida.

Agradezco a quienes me dieron la vida, que fueron los que me encaminaron y me dieron fortaleza para continuar con la formación académica.

También agradezco a mi tutora del proyecto de investigación, mis compañeros, a mis maestros que con sus conocimientos ayudaron en este proceso de formación académica.

También agradecerle a esta prestigiosa institución universitaria por permitirnos formar académicamente en conocimiento y sabiduría.

**Wisín Ángelo Lasso Dávila**

## DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la suficiente fuerza, serenidad para afrontar retos y adversidades que se me han presentado y poder salir de ellos.

A mis victoriosos padres que me supieron cuidar y sostenerme en pie con sus sabios consejos y encaminarme en la formación académica, y poder sobrellevar una vida sana, y responsable.

A quienes de alguna forma contribuyeron a continuar con mi formación, que Dios lo tenga en su santa gloria.

**Wisín Ángel Lasso Dávila**

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
Planteamiento del problema.....	3
Objeto de estudio.....	5
Campo de acción .....	5
Justificación.....	5
Hipótesis.....	6
Preguntas de investigación.....	7
Objetivos de la investigación .....	7
Objetivo general. ....	7
Objetivos específicos. ....	7
<b>CAPÍTULO I: Marco Teórico Referencial.....</b>	<b>9</b>
1.1 Fundamentación Teórica.....	9
1.1.1 Planeación Estratégica. ....	9
1.1.2 Elementos de la planeación estratégica.....	10
1.1.3 Etapas de la planeación estratégica. ....	11
1.1.3.1 Formulación de la estrategia. ....	11
1.1.3.2 Implementación de la estrategia.....	13
1.1.3.3 Evaluación de la estrategia.....	14
1.1.4 Modelo de planeación estratégica. ....	14
1.1.4.1 Misión .....	15
1.1.4.2 Visión .....	16
1.1.4.3 Valores .....	17
1.1.5 Objetivos estratégicos. ....	17
1.1.6 Medición de desempeño de indicadores de gestión. ....	18
1.1.7 Planes de control interno.....	18
1.1.8 Gestión empresarial.....	19
1.2 Balanced Scorecard.....	20
1.2.1 Antecedentes históricos.....	20
1.2.2 Definición del cuadro de mando integral.....	21
1.2.3 Beneficios del cuadro de mando integral.....	23

1.2.4 Perspectivas del cuadro de mando integral .....	23
1.2.4.1 Perspectiva financiera. ....	24
1.2.4.2 Perspectiva de clientes. ....	25
1.2.4.3 Perspectiva de procesos internos.....	25
1.2.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ....	26
1.2.5 Mapas estratégicos .....	27
1.3 Pymes familiares y restaurantes .....	28
1.4 Marco legal.....	30
1.5 Marco conceptual .....	32
1.6 Marco referencial .....	35
<b>CAPÍTULO II: Marco metodológico .....</b>	<b>36</b>
2.1 Diseño de la investigación .....	36
2.1.1 Enfoque de la investigación. ....	36
2.1.2 Tipo de investigación .....	37
2.1.3 Método de Investigación.....	37
2.1.4 Población y muestra .....	38
2.1.5 Técnicas de recolección de datos .....	38
2.1.6 Instrumentos para la recolección de datos .....	39
2.1.7 Tratamiento de la información .....	39
2.2 Situación actual .....	40
2.2.1 Datos del negocio.....	40
2.2.2 Estructura organizacional.....	41
2.2.3 Servicios ofrecidos.....	42
2.2.4 Proveedores.....	43
2.2.5 Infraestructura.....	43
2.2.6 Análisis PEST.....	43
2.2.6.1 Factor político.....	44
2.2.6.2 Factor económico.....	44
2.2.6.3 Factor social.....	45
2.2.6.4 Factor tecnológico.....	45
2.2.7 Análisis FODA.....	45
2.2.8 Matriz EFE.....	47
2.2.9 Matriz EFI.....	48
2.2.10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	49



2.3 Análisis de los resultados .....	50
2.3.1 Entrevista a la Dueña del Restaurante El Deleite.....	50
2.3.2 Encuestas a los empleados. ....	51
<b>CAPÍTULO III: Propuesta .....</b>	<b>62</b>
3.1 Objetivos de la propuesta .....	63
3.1.1 Objetivo general .....	63
3.1.2 Objetivos específicos .....	63
3.2 Desarrollo de la propuesta.....	63
3.2.1 Direccionamiento estratégico.....	63
3.2.1.1 Misión. ....	63
3.2.1.2 Visión. ....	63
3.2.1.3 Valores .....	64
3.2.2 Estrategias mediante la matriz FODA.....	64
3.2.2.1 Estrategias FO. ....	64
3.2.2.2 Estrategias FA. ....	65
3.2.2.3 Estrategias DO. ....	66
3.2.2.4 Estrategias DA. ....	67
3.2.3 Balanced Scorecard.....	67
3.2.3.1 Perspectiva financiera. ....	68
3.2.3.2 Perspectiva de cliente.....	69
3.2.3.3 Perspectiva de procesos internos.....	70
3.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ....	71
3.2.4 Mapa estratégico del Balanced Scorecard.....	72
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>77</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>82</b>
Apéndice A. RUC .....	82
Apéndice B. Patente municipal.....	83
Apéndice C. Patente municipal.....	83
Apéndice D. Certificado de uso de suelo .....	84
Apéndice E. Certificados de salud pública .....	84
Apéndice F. Permiso de funcionamiento de Arcsa .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tiempo laborando en la empresa .....	52
Tabla 2. Quejas de los clientes .....	53
Tabla 3. Receta distinta .....	54
Tabla 4. Frescura de ingredientes.....	54
Tabla 5. Participe de nuevas formas de trabajo.....	55
Tabla 6. Satisfacción por las acciones desarrolladas .....	56
Tabla 7. Considera que es evaluado por su desempeño .....	57
Tabla 8. Conocimiento sobre una metodología.....	58
Tabla 9. Capacitaciones .....	59
Tabla 10. Mejores resultados .....	60
Tabla 11. Perspectiva financiera .....	68
Tabla 12. Perspectiva de cliente.....	69
Tabla 13. Perspectiva de procesos internos.....	70
Tabla 14. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Planeación estratégica.....	11
Figura 2. Modelo de planeación estratégica.....	15
Figura 3. Ejemplo de la Elaboración de un Mapa Estratégico.....	24
Figura 4. Ejemplo de la Elaboración de un Mapa Estratégico.....	28
Figura 5. Dirección del negocio.....	40
Figura 6. Organigrama del restaurant.....	42
Figura 7. FODA del restaurante.....	47
Figura 8. Matriz EFE.....	47
Figura 9. Matriz EFI.....	48
Figura 10. Matriz MPC.....	49
Figura 11. Tiempo laborando en la empresa.....	52
Figura 12. Quejas de los clientes.....	53
Figura 13. Receta distinta.....	54
Figura 14. Frescura de ingredientes.....	55
Figura 15. Participe de nuevas formas de trabajo.....	56
Figura 16. Satisfacción por las acciones desarrolladas.....	57
Figura 17. Considera que es evaluado por su desempeño.....	58
Figura 19. Capacitaciones.....	60
Figura 20 Mejores resultados.....	61
Figura 21. Estrategias FO.....	64
Figura 22. Estrategias FA.....	65
Figura 23. Estrategias DO.....	66
Figura 24. Estrategias DA.....	67
Figura 25. Mapa estratégico.....	72

## RESUMEN

El presente estudio se desarrolló con el principal objetivo de diseñar un modelo de gestión estratégica para su implementación en un negocio familiar, conocido como restaurante “El Deleite” con base a la herramienta Balanced Scorecard. En primer lugar para llevar a cabo una recopilación de la información necesaria que le permita al autor tener un mayor conocimiento con respecto a la problemática de estudio y la percepción de los involucrados, se desarrolló una revisión bibliográfica en relación al tema presentado desde una perspectiva general cada una de las variables intervinientes, además, se aplicó una investigación descriptiva tomando como población a los empleados del restaurante “El Deleite”, donde a partir de una encuesta y entrevista realizadas se identificó que existen falencias en el servicio al cliente, calidad de los productos y administración financiera de la organización, lo cual se refleja en una disminución de las ventas. De allí que se propone un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para poder monitorear las estrategias propuestas para solucionar los problemas.

**Palabras claves:** Gestión estratégica, modelo de gestión para restaurantes, servicio al cliente, calidad, finanzas, Balanced Scorecard.

## ABSTRACT

The present study was developed with the main objective of designing a model of strategic management for its implementation in a family business, known as restaurant "The Delight" on the basis of the Balanced Scorecard tool. Therefore, in the first place to carry out a compilation of the necessary information to allow the author to have a greater knowledge with regard to the problem of study and the perception of those involved, a literature review was developed in relation to the topic presented from a general perspective each one of the variables involved. In addition, a descriptive research was applied taking as population to employees of the restaurant "The Delight", where from a survey and a interview was identified that there are shortcomings in customer service, product quality and financial management of the organization, which is reflected in a decline in sales. Hence a management model based on the Balanced Scorecard to monitor the strategies proposed to solve the problems.

**Key words:** strategic management, management model for restaurants, customer service, quality, finance, Balanced Scorecard.

## INTRODUCCION

En la actualidad las empresas cada vez se ven más obligadas a ser más financiera y económicamente viables, así como también a orientar sus esfuerzos y estrategias hacia al cliente. En este contexto, el cambio hacia una gestión empresarial eficiente, requerirá de una serie de cambios tanto en el interior de la empresa, como en la forma en que se presenta hacia el mercado y los diferentes grupos de interés. El nivel de competitividad de los mercados, así como las exigencias de los consumidores sobre las empresas de todos los sectores han contribuido a la creciente adopción de una gestión del rendimiento y medida de los resultados de los servicios.

En concreto, las empresas del sector de restaurantes son cada vez más responsables de los resultados y el uso rentable de recursos que invierten en mejorar sus servicios. No obstante, en algunas empresas las cifras financieras clave no son lo suficientemente significativas para proporcionar una base para medir y controlar el rendimiento de la organización, principalmente las empresas pequeñas y negocios familiares, los mismos que por sus características de negocio se ven limitados a implementar sistemas de gestión estratégica eficientes, ya sea por la falta de inversión o por la falta de conocimiento (Amo, 2011).

Sin embargo, las empresas pueden beneficiarse de un sistema de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral conocido también como Balanced Scorecard que le puede conducir a lograr mejores resultados, mejorar los procesos y el cambio de cultura en la gestión de la empresa.

En consecuencia, los propietarios de negocios que están involucrados en la selección de las iniciativas estratégicas para la gestión de sus empresas, en muchos casos llegan a obtener mejores resultados que los administradores que no

están involucrados en el proceso de gestión estratégica. Los efectos de la implementación de herramientas Balanced Scorecard se enmarcan como una cadena causal hipotética de rendimiento para la empresa, basada en cuatro perspectivas que de forma integral contribuyen al cumplimiento de los objetivos de negocio.

Por lo tanto, el propósito de este estudio es diseñar un modelo de gestión estratégica para el restaurante “El Deleite”, que le permita evaluar la eficiencia de la gestión en el negocio. Las mediciones de desempeño en las empresas de servicios, como es el caso de las empresas del sector de restaurantes que se centran principalmente en los resultados financieros y de la satisfacción del cliente considerando que, confiar únicamente en el enfoque financiero es perjudicial para el restaurante, ya que puede dar lugar a que administradores se muestren menos interesados en invertir en los aspectos no financieros que son esenciales para el éxito a largo plazo.

En este caso, el Balanced Scorecard es ampliamente utilizado en varias empresas del sector de restaurantes que operan en la ciudad, proporciona una medición del desempeño integral de ambas perspectivas financieras y no financieras. Además el análisis de datos ha sido ampliamente aplicado para medir la eficiencia de una unidad de decisión en particular contra un punto proyectado en un estándar de eficiencia.

Por lo tanto, el Balanced Scorecard puede ser aplicable como una herramienta de medición para evaluar la eficiencia del restaurante “El Deleite”, y el modelo de gestión estratégica le permitirá al propietario del negocio familiar identificar las áreas específicas que necesitan ser mejoradas y ofrecer alternativas para contribuir a proporcionar soluciones en cuanto a cómo se pueden hacer las

mejoras necesarias en la eficiencia. Además, esta investigación proporciona un ejemplo de un esquema ponderado que se ajusta a las características del sector de restaurantes. La investigación está estructurada de la siguiente forma:

- Capítulo 1: En el primer capítulo se presenta de forma generalizada un análisis de las variables que intervienen en el tema de estudio, tales como gestión estratégica, control interno, modelo de gestión para restaurantes, Balanced Scorecard. En este caso, se consultarán teorías desarrolladas por otros autores, las mismas que serán interpretadas por el autor del presente trabajo.
- Capítulo 2: En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico del trabajo, donde se especifican el tipo de investigación, la población y muestra, así como las técnicas de recopilación de datos que serán aplicadas para la obtención de la información requerida. Se presentan los resultados del estudio de campo, en el cual se incluirán las tablas y gráficos con sus respectivos análisis para facilitar la comprensión del lector.
- Capítulo 3: En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de un diseño de modelo de gestión estratégica para el restaurante “El Deleite” basado en la herramienta Balance Scorecard. Posteriormente se incluirán las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso de estudio, así como también la bibliografía que servirá como sustento de la información incluida en el primer capítulo y los anexos necesarios.

### **Planteamiento del problema**

En el sector de restaurantes existen empresas que han aplicado estrategias como la innovación en los productos que ofrecen, realizando estudios de mercado y un minucioso análisis para satisfacer las necesidades de su segmento objetivo. Dichas organizaciones utilizan indicadores que les ayudan a tomar decisiones y



obtener información esencial para dar resultados positivos, identificar el problema interno, tomar las mejores decisiones gerenciales y ofrecer un mejor servicio al mercado, tal como se puede observar en la herramienta Balanced Scorecard.

En este caso, según una investigación preliminar se identificó que el negocio carece de un modelo de gestión interna, a pesar de que la empresa tiene una larga trayectoria en el mercado de la ciudad de Milagro, no se han establecido de manera interna herramientas que le permitan a sus propietarios administrar de forma eficiente los procesos, por lo que han surgido problemas en el servicio al cliente, calidad y en el control financiero. Entre los principales problemas identificados están la demora en la atención y despacho de la comida, pérdida de calidad en el producto ofrecido, y la falta de control de ingresos, costos y gastos. Los problemas en el servicio al cliente han ocasionado la pérdida de ventas en el último semestre, la cual no está registrada debido a la ausencia de control financiero, sin embargo los dueños del negocio perciben que están perdiendo mucho dinero; una de las causas de este problema es la ausencia de control en la calidad de su materia prima y elaboración de platos, los cocineros tienen una receta base, pero no existe un control sobre estos, por lo que en determinadas ocasiones cambia el sabor de las comidas de un día a otro. La falta de control de sus ingresos y egresos no le permiten a la empresa fijarse metas de crecimiento, para fortalecer y expandir la marca.

Por lo tanto, la investigación se enfoca en el desarrollo de un modelo de gestión estratégica basado en la herramienta Balanced Scorecard para el negocio familiar restaurante “El Deleite”, el cual opera en la ciudad de Milagro, de esta manera se busca mejorar y aplicar las estrategias correctas a nivel de procesos internos para mejorar la calidad y a su vez en cuanto a atención y satisfacción del

cliente, de modo que pueda ofrecer un mejor servicio, además se proponen indicadores en la perspectiva financiera y planes de acción para que la empresa pueda llevar un mejor control de las cuentas del negocio.

### **Objeto de estudio**

La atención al cliente, la calidad, los ingresos, costos y gastos.

### **Campo de acción**

El trabajo se enfocará al área administrativa de la empresa familiar restaurante “El Deleite”, considerando que la problemática encontrada se basa en la carencia de un modelo de gestión estratégica ajustado a los requerimientos de la empresa, que le permita a los directivos llevar a cabo una administración eficiente direccionada hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales previamente establecidos.

### **Justificación**

El tema seleccionado nace de la necesidad de implementar un sistema de control de gestión, basado en el cuadro de mando integral ajustado a las necesidades del restaurante “El Deleite”, ubicado en la ciudad de Milagro, que permita medir a diario y en forma permanente las diversas variables que inciden en el progreso del negocio, de tal manera que se obtenga información relevante y de calidad, que dirija hacia el más adecuado proceso de toma de decisiones, como también al uso eficiente y oportuno de los recursos.

Se ha identificado que en la ciudad de Milagro, a pesar de que existen negocios similares ninguno está debidamente estructurado, por lo que este estudio se lo plantea con la intención de adaptar un modelo de gestión que le permita al restaurante tomado como objeto de estudio lograr un desarrollo integral en el mercado de servicios alimenticios.

En la actualidad el restaurante “El Deleite” únicamente realiza control de gestión a través de la medición diaria de los inventarios de las materias primas, lo que sólo aporta información para el abastecimiento de los insumos requeridos para funcionar a diario, sin embargo, desde que el restaurante comenzó a funcionar en el año 1995, no se ha implementado un sistema de control de gestión, ni mucho menos se ha hecho algún tipo de estudio que permita identificar los principales indicadores que debe manejar el restaurante, tanto como:

- Costos totales.
- Porcentaje de utilidad de cada producto.
- Productos de mayor aceptación.
- Calidad en el servicio.
- Clientes fieles.
- Crecimientos de las ventas.
- Satisfacción de clientes.

Consecuentemente, el tema de investigación servirá como material de estudio para la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil como fuente de conocimiento para posibles estudios similares. De manera personal este material será de gran utilidad para los propietarios del restaurante, para cambiar la manera en que se mide y maneja un negocio, a fin de alinear su recurso humano hacia el cumplimiento de la misión y visión para lograr metas estratégicas de largo plazo amparadas en la normas del Plan Nacional del Buen Vivir (SENPLADES, s.f.).

### **Hipótesis**

Debido a que la presente investigación pretende proponer un modelo de gestión estratégica y no se enfoca en la implementación del mismo no aplica la prueba de hipótesis por lo que se limita a las preguntas de investigación, la

hipótesis sólo puede ser demostrada si se ejecuta el modelo y se mide la relación causa-efecto; en caso de implementar este proyecto la hipótesis sería la siguiente:

“Si se diseñara un sistema de gestión y medición estratégica basada en la herramienta Balanced Scorecard, se logrará una mejora en el servicio al cliente, calidad de producto y finanzas del restaurante El Deleite”.

### **Preguntas de investigación**

- ¿De qué forma se lleva a cabo la gestión interna en el restaurante “El Deleite” actualmente?
- ¿Cuáles son las falencias con respecto al servicio al cliente del restaurante “El Deleite”?
- ¿Cuáles son las falencias con respecto a la calidad de los productos ofrecidos en el restaurante “El Deleite”?
- ¿Cuáles son las falencias con respecto al control financiero en el restaurante “El Deleite”?
- ¿Cuáles son las estrategias e indicadores necesarios para cada perspectiva del Balance Scorecard?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general.**

- Diseñar un modelo de gestión estratégica para el restaurante “El Deleite” basado en la herramienta Balanced Scorecard.

#### **Objetivos específicos.**

- Realizar una revisión de la literatura sobre planeación estratégica, servicio al cliente, calidad, Balanced Scorecard y mapas estratégicos.
- Diseñar la metodología de la investigación y analizar los resultados de la situación actual de la empresa en términos de servicio al cliente, calidad y

control financiero.

- Diseñar una propuesta de un modelo de gestión estratégica basada en la herramienta Balanced Scorecard para el restaurante El Deleite.

## **CAPÍTULO I: Marco Teórico Referencial**

De acuerdo al problema identificado es importante mencionar los diferentes conceptos que abarcan la planeación estratégica, elementos fundamentales, etapas de la estrategia así como conocer el concepto de Balanced Scorecard. En este capítulo se abarca el marco conceptual donde se describirán teorías que involucra el tema de investigación, el marco legal donde reposan todas las directrices bajo el cual los restaurantes deben regirse y que afectan el problema, así como el marco referencial para entender cómo se desarrolla la gestión de restaurantes en otros países.

### **1.1 Fundamentación Teórica**

#### **1.1.1 Planeación Estratégica.**

La planeación estratégica es una herramienta que servirá para recoger información de una determinada organización para poder ayudar a cumplir la misión, visión y objetivos de ésta (David, 2013). Se trata de un diseño a futuro para la organización donde se prevé lo impredecible, por lo que define las acciones que una organización tendrá que realizar a futuro para poder cumplir sus objetivos empresariales, por lo cual se puede decir que al hablar de planeación estratégica se habla de diseñar un camino a seguir por las empresas para augurar un buen futuro.

El plan estratégico tiene como finalidad primordialmente crear ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo sobre las acciones que se deben realizar dentro de una organización, la idea debe surgir de los altos mandos y ser acatada por todos los eslabones de una empresa para que esta funcione, es decir, desde los directivos hasta el auxiliar de menor rango deben conocer las directrices del plan y trabajar en conjunto para poder guiar a la empresa a un crecimiento y

éxito seguro. El proceso de planeación estratégica también sirve para fijarse metas a futuro y cumplirlas de forma óptima y eficaz. Ayestarán, Rangel y Sebastián (2012) indicaron que:

Además de seleccionar y elegir los objetivos, planificar supone determinar las acciones para lograrlo. Esto requiere la toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, siempre teniendo en cuenta la mejor opción en cada caso. En otras palabras planificar consiste en decidir con anticipación:

- Qué debe hacerse.
- Cómo se tiene que hacer.
- Quién ha de hacerlo.
- Y cuándo deben realizarse las acciones diseñadas. (p. 172-173)

La planeación estratégica se refiere al esfuerzo sistemático de toda empresa para poder determinar los objetivos que desea cumplir así como sus políticas y estrategias que le permitan desarrollar planes con la finalidad de alcanzar las metas que se hayan planteado a largo o corto plazo. Se busca que la empresa siga siendo competitiva después de un prolongado periodo de tiempo por lo que cualquier proceso que se utilice para realizar una planificación estratégica debe estar basado en el conocimiento a fondo del estado actual de dicha empresa, visión, misión, valores, objetivos estratégicos y estrategia.

### **1.1.2 Elementos de la planeación estratégica.**

Según Everett (2010) existen seis elementos fundamentales respecto a la planeación estratégica:

- Estrategias donde se involucran al capital humano.
- Direccionamiento estratégico se divide en: misión, visión, principios y

objetivos.

- Análisis estratégico de forma interna y externa.
- Las opciones estratégicas que se entiende por los análisis de comportamiento.
- La formulación de estrategias y plan de acción. La auditoría estratégica que comprende monitoreo, indicadores de gestión.

A continuación se muestra una figura ilustrativa sobre la planeación estratégica y cómo se divide.

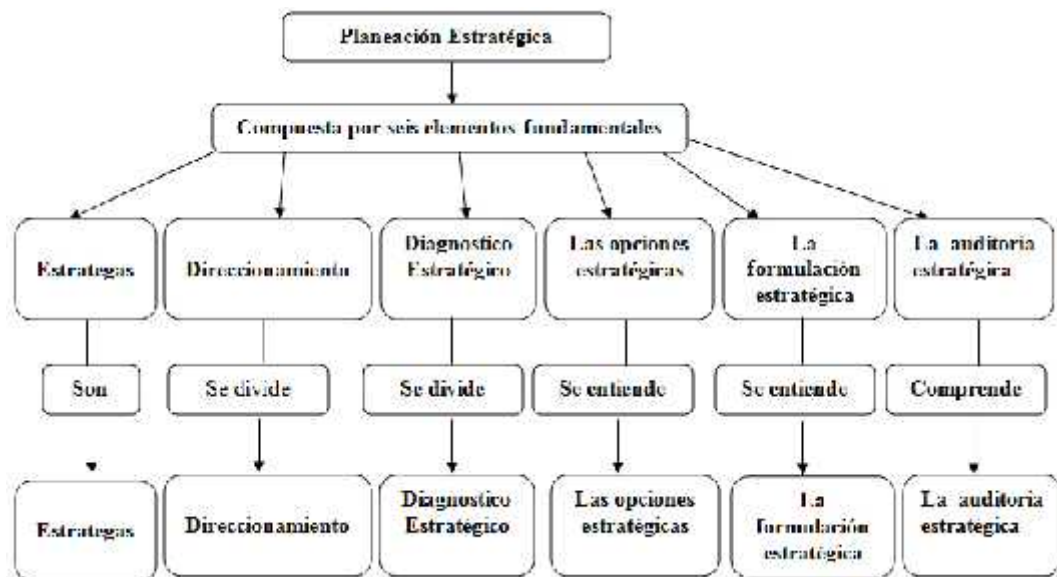


Figura 1. Planeación estratégica

Tomado de: (Everett, 2010)

### 1.1.3 Etapas de la planeación estratégica.

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia (David, 2013).

#### 1.1.3.1 Formulación de la estrategia.

Esta etapa es la parte más importante para desarrollar un modelo estratégico en una organización, ya que consiste en todo el análisis para generar



ventaja competitiva a través de la elaboración estrategias. David (2013) señaló que la formulación de la estrategia

Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. (p. 5)

Se puede observar que para la definición de estrategias se necesita de un análisis previo del entorno en que funciona la empresa, es decir se analizan tanto factores externos como internos, para así poder plantear objetivos y elaborar las estrategias para lograrlos. Aguilar, (2010) indicó que

El término estrategia tiene un origen militar. De hecho proviene del griego strategos: conducir un ejército. La estrategia sería por lo tanto “el arte de conducir un ejército”, pero siempre “antes del combate”. Término que habría que diferenciar del de táctica que sería el arte de conducir un ejército “durante el combate”. Así la estrategia estaría orientada a ganar una guerra mientras que la táctica estaría restringida a ganar un combate. La estrategia por lo tanto, tiene una visión más a largo plazo. (p. 3)

En el mundo empresarial el término estrategia ha tenido innumerables interpretaciones:

- Planteamiento de objetivos, propósitos o metas para definir los planes que se quieren lograr, teniendo en mente el tipo de negocio y empresa que se quiere tener.
- Definición de los sectores en los que deberá posicionarse la empresa y de los productos o servicios que deberá ofrecer, de la misma forma debe ir asignando los recursos necesarios para que la empresa pueda tener ventajas

competitivas, estos recursos no son solo monetarios también es talento humano.

Se deben diseñar planes orientados al cumplimiento de la misión y visión, actividades que mejoren año a año y generen un valor único para la empresa, por esta razón debe existir un plan integral que se cumpla en un lapso de tiempo de tres a cinco años y programas para los colaboradores y empleados.

### ***1.1.3.2 Implementación de la estrategia.***

Para implementar la estrategia se debe conocer con claridad la misma así como los objetivos estratégicos en todas las perspectivas (Pümpin, 2011). David (2013) afirmó que “la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse” (p. 6). Esta implementación necesita de una nueva cultura organizacional que involucre a todos los empleados, que genere un cambio estratégico y estructural. (Manes, 2012)

La implementación estratégica es un proceso que expone planes y recursos para poder llevar a cabo las estrategias, las cuales se formularon en base a diversas herramientas y análisis tales como el FODA, PEST, entre otras. En esta fase se necesita de un líder que comunique e inspire a los colaboradores a cumplir con la visión de la empresa. Todos los eslabones de la organización deben estar comprometidos, es importante el uso de herramientas de medición de desempeño para que los empleados puedan motivarse. La implementación de la estrategia necesita de un mapa estratégico que haga más fácil el entendimiento para todos los niveles o eslabones de la empresa. Existen errores que se cometen comúnmente como la falta de comunicación y que el hecho de que cada departamento interprete a su manera lo propuesto por esta razón debe existir una

comprensión total por parte de todos los inmersos en el proceso de dicha empresa.

### ***1.1.3.3 Evaluación de la estrategia.***

Aguilar (2011) señaló que esta etapa de la planeación estratégica es la encargada de controlar, evaluar y brindar retroalimentación a la dirección para la toma de decisiones. Esta fase es la que mide los resultados de la formulación e implementación del plan estratégico y no debe ser influenciada por directivos o empleados. David (2013) afirmó que “los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información” (p. 6).

Dentro de muchas organizaciones esto es simplemente una valoración del desempeño y efectividad, sobre cómo ese encuentra la empresa si está cumpliendo los objetivos empresariales tales como: aumento de rentabilidad, incremento en ventas, márgenes de utilidad, etc. Es posible que las estrategias sean las correctas pero que no estén siendo ejecutadas de la forma idónea y por lo tanto no están funcionando, la evaluación de la estrategia permite a la empresa percatarse de esto, ya que en algunas ocasiones puede resultar engañoso una evaluación de estrategias sino está claro el enfoque que tiene. A continuación se detallarán los criterios bajo los cuales se evalúan las estrategias.

- Coherencia
- Consonancia.
- Factibilidad.
- Ventaja.

### **1.1.4 Modelo de planeación estratégica.**

A continuación se muestra una figura de los componentes de un modelo de planeación estratégica:



Figura 2. Modelo de planeación estratégica.

#### ***1.1.4.1 Misión.***

La declaración de la misión responde a la pregunta ¿Cuál es el negocio? Con lo cual se pretende que tanto clientes como empleados conozcan cuál es la verdadera oferta de valor de la empresa (David, 2013). La misión de una compañía tiene las siguientes características:

- Indica el propósito de la compañía, su oferta de valor y ventaja competitiva.
- Define el mercado en donde compite la empresa.
- Incluye a todos los stakeholders y la forma en que los gestiona.
- Comunica en qué se diferencia de la competencia.
- La misión debe ser dinámica con respecto a los factores de su entorno.

- Todos los planes y acciones que toma la empresa se los hace con relación a la misión de la misma.

- Debe señalar la razón de ser de la empresa en relación a los mercados en que compete.

Las empresas de misión formal poseen doble rendimiento sobre el capital contable de los accionistas a diferencia de las empresas sin una declaración de la misión formal. Es decir “la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización”. (Sainz de Vicuña, 2015, p. 146)

#### ***1.1.4.2 Visión.***

La visión es el lugar donde la empresa desea estar con metas medibles, mientras que la misión está enfocado al presente de la empresa (Matilla, 2011). Se define como visión la percepción específica y compartida acerca de lo que se desea realizar de mediano a largo plazo, en lo que se propone la empresa y hacia dónde van a llegar sus objetivos en un futuro.

Para Martínez y Milla (2012) la visión tiene las siguientes características:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.

- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras, cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? (p. 21)

La visión de una empresa es una expresión concisa de la imagen que se quiere proyectar en el futuro, esto brinda la capacidad de interpretar las oportunidades que da el entorno para imaginar contextos nuevos en los cuales podría funcionar la empresa, basado en nuevas necesidades y recursos.

#### ***1.1.4.3 Valores.***

Martínez y Milla (2012) afirmaron que “los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” (p. 23)

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) afirmaron que “los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (p. 27).

#### **1.1.5 Objetivos estratégicos.**

Los objetivos estratégicos son aquellos que permiten desarrollar un camino para lograr la visión de la empresa (Martín, 2010). Los objetivos empresariales son los resultados que una empresa requiere alcanzar en un periodo de tiempo mediante el uso de recursos humanos, monetarios y de equipos con los que cuenta o dispone para poder cumplirlos, para poder lograr alcanzar estos objetivos es necesario el trabajo en equipo y una buena organización. A continuación se detalla varios objetivos que por lo general se plantean las empresas:

- Establecer tiempos de entrega.
- Cumplir con políticas de seguridad.
- Diseñar productos de calidad.
- Validar el trabajo que se ejecuta.
- Busca tener honestidad por parte de los empleados y colaboradores.

#### **1.1.6 Medición de desempeño de indicadores de gestión.**

Los indicadores de gestión son aquellos que permiten medir los resultados de actividades y planes que la empresa ha definido, los cuales servirán para la toma de decisiones (Ortegón, 2011). Los indicadores de gestión permiten realizar una evaluación de ciertos parámetros estratégicos de la organización a fin de establecer planes y programas futuros, además son herramientas que ayudan a medir el desempeño de la organización en términos de eficiencia y eficacia. Estos indicadores controlan el desempeño de la compañía respecto a temas como la calidad, productividad y costos, se hace uso de los indicadores puesto que mediante estos se aprecia y valora el desempeño de la administración de una empresa. Esto también contribuye a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas.

Los indicadores de gestión son valores que permiten cuantificar la eficiencia administrativa de una empresa, pudiendo medir variables como asignación de recursos, cumplimiento de objetivos, nivel de calidad, errores en los procesos, etc. (Franklin, 2010).

#### **1.1.7 Planes de control interno.**

Básicamente se puede determinar que los planes de control interno comprenden todos los métodos y procesos adoptados dentro de una empresa que están orientados a resguardar sus activos, comprobar la precisión y confiabilidad

de los datos proporcionados por la empresa, además de promover la eficiencia en las operaciones e incentivar la fidelidad a las políticas de gestión de la empresa.

En las organizaciones, constantemente se han buscado maneras de controlar mejor todas las áreas que dirigen. Los planes de control interno se ponen en marcha para mantener la empresa en curso hacia objetivos de rentabilidad y el logro de su misión, y para minimizar los errores en el camino (David, 2013).

Además, permiten la gestión para hacer frente a los cambiantes entornos económicos y de competencia, las demandas de los clientes y determinar las prioridades, y la reestructuración para el crecimiento futuro. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de los activos, y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento con las leyes y reglamentos.

Dado que el control interno sirve para muchos propósitos importantes, cada vez existe una mejora en planes y sistemas del mismo. El control interno es visto cada vez más como una solución a una variedad de problemas potenciales de la organización. Una revisión de control interno puede llevarse a cabo a nivel corporativo o desglosarse hasta el nivel de unidad de negocio individual. Por lo general, un plan de esta naturaleza implica un examen en profundidad de las personas, procesos y tecnología.

#### **1.1.8 Gestión empresarial.**

La gestión empresarial ayudará a la empresa a lograr las metas fijadas, siempre teniendo la misión y visión en mente. Pérez-Carballo (2013) indicó que “en el control empresarial conviven instrumentos muy diferentes, aunque con una finalidad compartida: contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa” (p. 29),



además señaló que:

El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que se desarrolle las estrategias selecciona para alcanzar objetivos prefijados. (Pérez-Carballo, 2013, p. 29)

La gestión empresarial es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al aparecimiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas se han visto en la necesidad de aplicar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

## **1.2 Balanced Scorecard**

### **1.2.1 Antecedentes históricos.**

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral fue creado por Robert Kaplan, profesor de Harvard y David Norton, consultor de negocios en 1992

(Norton & Kaplan, 2010). El enfoque predominante de la época era el financiero, mientras que los autores propusieron centrarse en el cliente por medio de indicadores de control estratégicos distribuidos en cuatro perspectivas que son: clientes, procesos internos,

El cuadro de mando integral ha pasado por tres diferentes ciclos de evolución:

1. Como sistema de medida desde 1990 hasta 1996.
2. Un sistema de administración de desempeño desde 1996 hasta 2002.
3. Una competencia vital desde 2002 hasta hoy.

Cabe resaltar que el cuadro de mando integral o Balance Scorecard es un sistema de administración de desempeño para una competencia vital. Una herramienta revolucionaria que permite a las personas cumplir con su misión mediante la canalización de energías, habilidades y conocimientos de forma específica dentro de una organización para poder contribuir con el logro de las metas de dicha empresa. Este sirve de guía para el desempeño presente y futuro dentro de una empresa, utiliza medidas como desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos de negocios y el aprendizaje y conocimiento para cumplir con los objetivos de los accionistas y del cliente. Se puede resumir al cuadro de mando integral como sistema de aprendizaje gerencial que sirve para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes y empleados lo cual permite la creación de nuevos productos y sistemas. Este puede cambiar dependiendo la forma en la que se maneje el negocio.

### **1.2.2 Definición del cuadro de mando integral.**

Kaplan y Norton (2002) señalaron que “el cuadro de mando integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar

hacia un éxito competitivo futuro” (p. 14) y esto lo logra por medio de la traducción de la estrategia y misión en acciones que generen una estructura estratégica controlada por medio de indicadores. Bañón, Martínez, y Carrillo, (2010) indicaron que el cuadro de mando integral es una técnica de gestión que permite representar la estrategia por medio de objetivos operativos medibles alienando toda la organización a la visión estratégica de la misma. Martínez y Milla (2012) señalaron que “la implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo” (p. 346).

El Balance Scorecard es un sistema que ayuda a describir las actividades que se realizan en una empresa mediante una serie de indicadores, esta herramienta sirve para gestionar o monitorear el desarrollo de la organización, a la vez permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar objetivos. El Balance Scorecard proporciona una manera adecuada de administrar un conjunto de operaciones con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de las estrategias y metas en todos los niveles de una organización.

Norton y Kaplan (2014) indicaron que el Balanced Scorecard integra la planificación estratégica de la organización con el presupuesto maestro de la empresa y además permite cuantificar los objetivos y resultados de la empresa, asigna recursos y mecanismos, y establece metas a corto plazo. Si algo no puede ser medible entonces no se puede gestionar, ya que este es un sistema de medición mediante el cual una organización puede establecer cuánto afecta el comportamiento de los empleados tanto de forma interior como de forma exterior, las empresas sobreviven y prosperan en la competencia de la era de la formación al utilizar sistemas que miden la gestión que realizan, las cuales están derivadas de

sus capacidades y las estrategias que se han planteado.

Lamentablemente muchas empresas adoptan estrategias en relación a los clientes y competencias organizativas, a la vez que motivan y miden la actuación de los indicadores financieros. Este cuadro conserva la medición financiera que vincula al cliente actual con los procesos internos, empleados y los sistemas financieros a largo plazo. Estas son complementadas con otras perspectivas como la del cliente y aprendizaje de la empresa.

### **1.2.3 Beneficios del cuadro de mando integral.**

Francés (2010) afirmó que el Cuadro de mando integral desde el sistema de mediciones que era un sistema capaz de comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias definidas, lejos de los enfoques tradicionales y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio. Posteriores experiencias empresariales pusieron de manifiesto, que el CMI no solo se utilizaba para calificar y comunicar la estrategia en las organizaciones, sino también para gestionarla. Se destaca que el verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

### **1.2.4 Perspectivas del cuadro de mando integral.**

Las perspectivas del cuadro de mando integral permiten traducir la estrategia a planes operativos que se distribuyan en cada una de estas. La perspectiva financiera se encarga de definir indicadores y planes para poder aumentar el valor a los accionistas, la perspectiva de procesos internos permite controlar los niveles de calidad en la producción o manipulación de los productos, además mide la eficiencia y eficacia de todos los procesos, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento trata sobre las habilidades de la organización y la de

clientes mide el servicio y la satisfacción de los clientes.



Figura 3. Ejemplo de la Elaboración de un Mapa Estratégico.  
Tomado de: (Dexon, s.f.)

#### 1.2.4.1 Perspectiva financiera.

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fáciles de medir, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, estén contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad (Norton & Kaplan, 2010). Entre los objetivos de esta perspectiva están:

- Incrementar el rendimiento.
- Duplicar el volumen en ventas.
- Conseguir un resultado de explotación elevado.
- Aceptar pedidos más rentables.
- Conseguir una rentabilidad elevada del capital.
- Imponer una inmovilización de capital baja.

- Reducir la parte del capital externo.
- Incrementar el flujo del *cash flow*.
- Incrementar el valor para el accionista.

#### ***1.2.4.2 Perspectiva de clientes.***

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior (Norton & Kaplan, 2010). Entre los objetivos de esta perspectiva están:

- Desarrollo de la posición de mercado.
- Construir una imagen como socio del cliente.
- Incrementar la satisfacción del cliente en los procesos principales.
- Incrementar el grado de popularidad.
- Incrementar la cuota de fidelidad.
- Conseguir una imagen como líder de innovaciones.
- Crear una imagen como interlocutores abiertos.
- Nuevo posicionamiento estratégico que se aleje del segmento de clientes A

para llegar al segmento de clientes B.

- Servir a los clientes de forma proactiva.
- Incrementar la cuota de grandes clientes.

#### ***1.2.4.3 Perspectiva de procesos internos.***

Los directivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser eficiente y eficaz, estos procesos influyen directamente en la percepción de calidad que tenga el cliente, por lo que es muy importante definir

indicadores adecuados y que se puedan medir de manera correcta para que la empresa funcione excelentemente. Entre los objetivos de esta perspectiva están:

- Incrementar la eficiencia del proceso de comercialización.
- Realizar la orientación hacia los procesos.
- Eliminar un diseño excesivo.
- Incrementar la flexibilidad de los procesos.
- Acortar los tiempos de desarrollo.
- Crear las ofertas con mayor rapidez.
- Mejorar la cooperación con los proveedores.
- Conseguir un incremento de capacidades.
- Reducir los gastos generales.
- Crear una red de colaboraciones estratégicas.

#### ***1.2.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.***

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (Kaplan & Norton, 2002). Aquí se tratan temas como capacitación del personal, estructura de la organización, infraestructura, entre otros. Entre los objetivos de esta perspectiva están:

- Incrementar el dominio de idiomas.
- Rejuvenecer la plantilla.
- Incrementar la cuota de especialistas calificados.
- Reducir la fragmentación de medios.
- Desarrollar e implementar modelos de promoción aceptados.
- Lograr la conquista del mercado por medio de productos nuevos.

- Poner los conocimientos a disposición de todos.
- Asegurar la habilidad de acercamiento al cliente.
- Crear la habilidad de conquista japonesa.
- Asegurar la internacionalización de los empleados.

### **1.2.5 Mapas estratégicos.**

Martínez y Milla (2012) afirmaron que “el mapa estratégico del cuadro de mando integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (p. 218). Un mapa estratégico debe suministrar una manera simple y coherente la forma de describir y entender la estrategia que se ha planteado una empresa con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores que permitan gestionar esta estrategia. El mapa estratégico debe cumplir con varios principios básicos detallados a continuación.

- La estrategia admite la ponderación de fuerzas contradictorias.
- La definición de forma correcta de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor que se genera mediante los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

A continuación se muestra un ejemplo de la elaboración de un mapa estratégico:



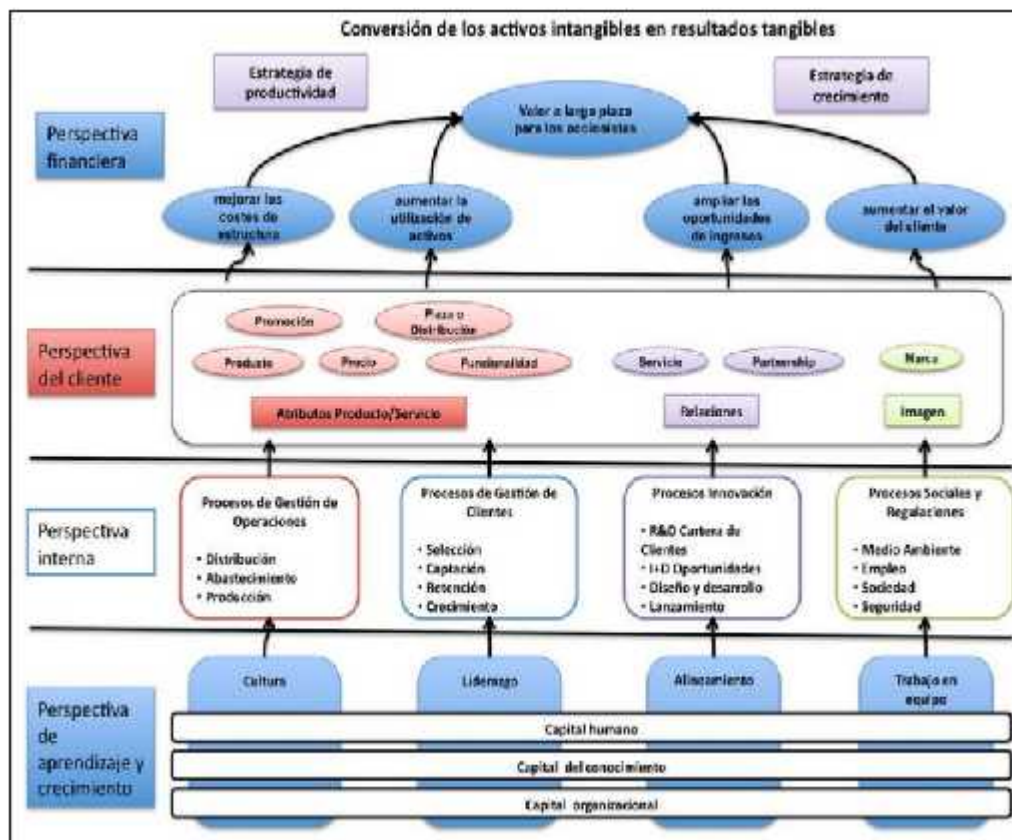


Figura 4. Ejemplo de la Elaboración de un Mapa Estratégico

**Tomado de:** (Norton & Kaplan, El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard, 2014)

### 1.3 Pymes familiares y restaurantes

Según Martínez (2005) “los restaurantes se consideran como una industria, como prestadores de un servicio. Dado que conlleva materias primas, mano de obra, y gastos indirectos” (p. 24). Fernández (2014) definió restaurante como “aquellos establecimientos, cualquiera que sea su denominación, que sirvan al público, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidos en el mismo local” (p. 10). Cohen (2008) señaló que la palabra restaurante

Deriva de la palabra francesa restaurant, que significa restaurar y se refiere, según algunos, a un caldo hecho a base de carne y variados documentos que se servía en algunas hosterías de la época, el cual se decía tenía la propiedad de vigorizar al consumidor del mismo, particularmente a

aquellos trasnochadores que habían pasado una noche agitada. a estos establecimientos se les comenzó a llamar restaurantes. Sin embargo existe la versión de que el primer restaurante francés fue el inaugurado en París en 1765, propiedad de un mesonero de apellido BOULANGER, quien colocó en la entrada un letrero en latín que decía: *venite ad me omnes qui atomacho laboratis et ego restaurabo vos*, que quiere decir “vosotros todos los que teneis el estómago débil, venid a mi casa que yo os restauraré”. La denominación se internacionalizó, y el mismo vocablo se aplicó en Londres en 1873, cuando se abrió en esta ciudad el primer restaurante propiamente dicho. (p. 71)

Según Cooper, Floody y Mcneill (2002) los restaurantes medianos, informales y de ambiente familiar “se prestan para ser manejados por sus propietarios y dependen grandemente del apoyo de los habitantes de la localidad. Su número ha aumentado en los últimos tiempos, gracias a que la gente sale a comer con más frecuencia” (p. 10), esto se debe a los horarios cada vez más extendidos de trabajo. Ward (2006) señaló que:

Trabajar en un negocio familiar presenta tanto oportunidades como desafíos únicos. El deseo fundamental de perseverar la armonía entre los miembros de la familia puede llevar a evitar totalmente el conflicto. Existe el riesgo de que tanto las familias como sus negocios puedan “ser secuestrados” o “tomados como rehenes” por ese deseo, lo que produce una sensación de incapacidad o de pérdida de control. Incluso en situaciones de secuestro en la vida real, el rehén tiene la posibilidad de influir en el secuestrador y llegar a persuadirlo. Los conflictos se pueden manejar identificando los problemas para luego resolverlos. De ese modo

se refuerza la armonía familiar y se protegen los intereses de largo plazo, tanto de la familia como de la empresa. (p. 119)

Las empresas familiares son un tema de estudio desde hace muchos años atrás y estas pueden ser de todos los tamaños, “la administración familiar no se limita a firmas pequeñas y medianas; abarca algunas de las compañías más grandes del mundo” (Drucker, 1996, p. 51).

Drucker (1996) afirmó que los miembros de la familia no deben trabajar en el negocio a no ser que sean iguales o mejores que cualquier trabajador externo, también señaló que los cargos administrativos no deben ser ejecutados por ningún miembro de la familia.

#### **1.4 Marco legal**

Para la base legal del presente proyecto de investigación se han escogido los siguientes artículos de los Derechos del Plan Nacional del Buen Vivir (Senplades, 2013) que se encuentran en la Constitución del Ecuador (2008):

**Art. 13.-**Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria. (p. 24)

Este artículo indica que todas las personas tienen el derecho a conseguir alimentos sanos y nutritivos producidos a nivel nacional. La Constitución de la República del Ecuador (2008), en el art. 66 inciso 2, establece:

El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación,

trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios. (p. 47)

Por ello, mejorar la calidad de vida de la población es un proceso multidimensional y complejo, en donde legalmente se deben brindar alimentos nutritivos y sanos, esto se debe lograr a través de la correcta gestión de la materia prima y procesos internos de la empresa.

El Congreso Nacional mediante Ley No. 2006-41 publicada en el Registro Oficial No. 259 del 27 de abril del 2006, expide la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional, la que determina como política de Estado y acción prioritaria del Gobierno Nacional a la seguridad alimentaria y nutricional, comprendida como un derecho humano que garantiza la capacidad de abastecimiento con garantía de acceso físico y económico de todos los habitantes a alimentos sanos, nutritivos, suficientes, inocuos, de buena calidad y concordantes con la cultura, preferencias y costumbres de la población, para una vida sana y activa. (Correo Legal, s.f., p. 1)

Las normativas que se incluyen en esta ley deberán ser especialmente consideradas por la empresa, ya que determina los parámetros que debe cumplir en la elaboración de los alimentos para su posterior comercialización. Así mismo se considerará lo establecido en la Ley Orgánica de Salud (2006), en su artículo sexto, numeral 18 y numeral 19, donde se establecen las responsabilidades del Ministerio de Salud Pública, señalando lo siguiente: Este organismo estatal tiene la obligación de:

Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para

uso y consumo humano”. Así mismo, tiene la competencia de establecer y controlar el cumplimiento de las normativas para garantizar la seguridad alimentaria. (Arcsa, s.f., p. 1).

En lo que corresponde a la normativa que rige a los restaurantes está la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) que es el organismo encargado de dar los permisos de funcionamientos a los restaurantes para los cual deben cumplir los siguientes requisitos:

- Tener RUC o RISE vigente.
- Realizar el pago de la tasa de Cuerpo de Bomberos.
- Pago de Patente Municipal.
- Pago del permiso de funcionamiento del Ministerio del Interior.
- Certificado del uso del suelo.
- Certificados de Salud Publica.

Una vez que se reúne todos los permisos anteriores y luego de las debidas inspecciones se otorga el permiso de funcionamiento del ARCSA. Este trámite debe realizarse cada año para evitar futuras multas o inclusive la clausura del establecimiento.

### **1.5 Marco conceptual**

El principal objetivo del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es que garantiza la comunicación y alineación de la organización con las estrategias definidas, reduciendo costos, competencia a bajo precio y a corto plazo permitiendo alejarnos de lo empírico y tradicional haciendo las cosas de una mejor manera. El Balanced Scorecard ya implantado en una organización se encuentra en prácticamente en todos los niveles de la organización.

Esta herramienta permite tomar estrategias y generar resultados, comunicar a toda la organización a donde se quiere llegar, determinar la relación causa-efecto de los indicadores, permite la interrelación de todas las estrategias de una organización para definir objetivos. Implantar un sistema de gestión en una organización debe ser una prioridad ya que permite mejorar la rentabilidad y lograr la consecución de objetivos.

**Accionista familiar:** todo aquel miembro de la familia que es propietario de acciones de la Empresa Familiar. Dichas acciones le han llegado por herencia o donación, ya que de no ser así, estaríamos hablando del fundador (Gallo, 2010).

**Balanced Scorecard:** Herramienta que permite el control de la estrategia por medio de cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

**Emprendimiento innovador:** El emprendimiento innovador es la forma más correcta de generar una nueva actividad empresarial, o transformar la existente, a través de los procesos de valoración, desbordamiento o filtro del conocimiento .además los procesos del emprendimiento innovador encajan bien con las distintas tipologías de conocimiento y con los efectos de red, tan importantes para explicar la entrada , la supervivencia y el éxito de las nuevas iniciativas de negocio en la economía global del conocimiento (Torrent, 2014)

**Competencia:** La Competencia se presenta cuando dos o más comerciantes compiten por los mismos recursos o clientes (Monzó, 2010).

**Desarrollar proyectos:** Planificar consiste en desarrollar proyectos acerca de las distintas acciones que se pretende realizar para alcanzar objetivos fijados por la organización, proporciona los instrumentos necesarios para poder determinar quiénes, cuándo y de qué forma deben realizarse cada una de las

actividades necesarias para lograr las metas fijadas por la empresa (Ayestarán et al., 2012).

**Emprendimiento:** El emprendimiento es la actividad humana que establece maneras de transformar lo que existe y generar productos que son valorados por las personas que los usan y/o necesitan (Silva, 2010).

**FODA:** Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa.

**Ganancias:** Es la diferencia entre los ingresos de una empresa y sus gastos. El incentivo de las ganancias (y la libertad) conduce a alguna persona a abandonar la seguridad de un empleo en búsqueda de algo más y asumir los riesgos del empresario (UNAM, 2010).

**Mercado:** Mecanismo de intercambio entre compradores y vendedores de un bien o servicio en particular (Aguilar, 2010).

**Participación en la empresa familiar:** Se refiere a la participación en aquellos actos y actividades dedicadas a la formación e información como las reuniones familiares, asistencia a seminarios o conferencias, sesiones de formación *in house*, visitas a fábricas u oficina, etc. (Pascual, 2012).

**PEST:** Análisis del entorno político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico.

**Plan de negocios:** Es un documento escrito donde se describe un negocio o proyecto que esta por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello tal como los motivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión q se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación

financiera y la organización del negocio o proyecto (Aguilar, 2010).

### **1.6 Marco referencial**

El modelo Balanced Scorecard forma parte de muchas empresas sin llamarlo por su nombre, y está arraigado a los sistemas informáticos de las organizaciones. Los indicadores de gestión se monitorean por el sistema y la creación de estos depende del equipo gerencial, no se manejan las perspectivas por separado, sino que se elaboran indicadores por departamentos o áreas de trabajo. Sin embargo existen casos de éxito como el del Grupo Telefónica que logró mejorar sus operaciones internas orientando sus planes de acción e indicadores con la visión estratégica de la empresa (Fernández, 2007). Otro caso conocido es el de la Diputación de Barcelona que ejecutó un modelo de cuadro de mando integral mejorando el servicio de los municipios y una mejor gestión de las políticas territoriales (Estévez, 2008). En el área de la medicina es muy utilizado este modelo debido al estricto control que debe haber en las clínicas en sus operaciones diarias, uno de los casos de éxito fue el del Hospital Cayetano Heredia de Lima, Perú (Salinas, López-Garrigós, Gutiérrez, Lugo & Uris, 2012).



## **CAPÍTULO II: Marco metodológico**

### **2.1 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación indica la forma en que se realizará la misma e incluye el enfoque y tipo de investigación, población, muestra, instrumento para la recolección de datos y tratamiento de la información.

Naghi (2005) señaló que:

El diseño de la investigación es un programa que especifica el proceso de realizar y controlar un proyecto de investigación, es decir, es el arreglo escrito y formal de las condiciones para recopilar y analizar la información, de manera que combine la importancia del propósito de la investigación y la economía del procedimiento. (p. 85)

### **VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.**

- **VARIABLES DEPENDIENTES.**

Servicio al cliente, calidad del producto y finanzas.

- **VARIABLE INDEPENDIENTE.**

Modelo de gestión estratégica basado en el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

#### **2.1.1 Enfoque de la investigación.**

La investigación tiene un enfoque mixto, el cual incluye el enfoque cuantitativo y cualitativo. Las investigaciones cuantitativas son aquellas que se enfocan en medir los fenómenos para interpretar posteriormente los resultados (Bernal, 2010). En el presente proyecto se realiza una encuesta a los empleados para poder identificar las falencias en la gestión, y se elaboran gráficos estadísticos para poder presentar los resultados encontrados. Las investigaciones

cualitativas son aquellas que no se basan en la estadística y sus resultados dependen mucho de la percepción del investigador ya que esta se la realiza más en el campo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Uno de los principales instrumentos de la investigación cualitativa son las entrevistas, en el presente trabajo se realizará una entrevista al dueño del negocio para poder identificar los principales problemas en la gestión.

### **2.1.2 Tipo de investigación.**

Esta investigación es de tipo descriptiva y transversal. Juárez (2014) afirmó que:

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. (p. 63)

Debido a que los datos obtenidos se tabulan, organizan, caracterizan y contextualizan la investigación es descriptiva. La investigación transversal es aquella que se realiza en un tiempo definido como si fuera una fotografía y no se realizan análisis de datos por períodos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

### **2.1.3 Método de Investigación.**

En sus procesos se observa un análisis de múltiples realidades subjetivas tal es el caso de varias perspectivas (servicio al cliente, financiero, procesos internos, aprendizaje y desarrollo) e integrarlas para el beneficio del restaurante y puede considerarse implícitamente un proceso inductivo. El método deductivo parte de lo general a lo particular, es decir inicia del análisis de teorías, postulados

y leyes para contextualizarlo a un determinado caso en particular (Bernal, 2010). Referenciando lo expuesto por Bernal, este método se utiliza a partir de aspectos particulares sobre un tema en general, en este caso de los modelos de gestión aplicados en las empresas, exactamente en los restaurantes determinados para conocer como estos se han logrado desarrollo en el entorno comercial, es importante mencionar que la información a tomarse en consideración será de carácter científico para lograr así tener datos importantes para lograr llegar a la conclusiones pertinentes.

#### **2.1.4 Población y muestra.**

La población a considerarse para el desarrollo de la encuesta son todos los empleados del restaurant y al dueño del restaurante “El Deleite”. Es importante considerar por lo tanto, que la población para las encuestas se tomará en consideración a los trabajadores del mismo restaurante, los mismos que son un total de 20 personas, sin considerar al jefe inmediato ya que este será objeto de investigación a través de la entrevista.

- Es importante acotar que en este caso no se aplicará ninguna fórmula para calcular la muestra, debido a que se conoce a la población en su totalidad la misma que no supera los 30 individuos, por ello se trabajará con los 20 empleados del restaurante.

#### **2.1.5 Técnicas de recolección de datos.**

En cuanto a las técnicas de investigación a emplear, se considerará la encuesta, la entrevista y la observación, las mismas que se describen a continuación:

Prats (2011) señaló que “las entrevistas se utilizan para conseguir información verbal, mediante preguntas que el entrevistador propone a un

interpelado. El investigador puede interrogar a individuos o grupos” (p. 112). La entrevista se las va a realizar al dueño o administrador del restaurante “El Deleite”, la misma que se desarrollará a través de un guion de preguntas abiertas. Los resultados obtenidos de esta entrevista, servirán como antecedentes para el respectivo desarrollo de la propuesta. Mientras que las encuestas se direccionarán a los trabajadores en general del restaurante “El Deleite”.

### **2.1.6 Instrumentos para la recolección de datos.**

En lo que respecta a la recolección de los datos, las herramientas que complementarán a las técnicas de investigación aplicadas, será:

- Para el caso de las encuestas se aplicará el cuestionario de preguntas, el mismo que será diseñado bajo preguntas cerradas, esto con la finalidad de lograr obtener respuestas concisas por parte de los encuestados, lo que consecuentemente facilitará su tabulación y posteriormente su comprensión.
- En cuanto a la entrevista, se aplicará un guion de preguntas abiertas, esto para que pueda explayarse el entrevistado sobre lo que se le está indagando. En este caso el guion constará de 6 preguntas en las cuales se indagará sobre todo lo relacionado a los modelos de gestión, qué modelos utilizan, de qué forma miden la gestión, problemas con servicio al cliente, calidad, finanzas, y su experiencia utilizando cuadros de mando integral.

### **2.1.7 Tratamiento de la información.**

Para obtener los resultados precisos recabados de las técnicas de investigación aplicadas se procede con el tratamiento de la información, donde se empleará una herramienta en particular, es decir el recurso que permitirá tabular los datos recabados de las encuestas aplicadas; por esto, se empleará como herramienta principal Microsoft Excel, la misma que permite de manera eficiente

al ingresar los datos en tablas previamente diseñadas bajo formulas específicas, que posteriormente permitirá que se obtengan resultados precisos a través de gráficos facilitando su entendimiento. Una vez obtenidos los resultados reflejados tanto en las tablas como en los cuadros respectivos, se procederá con el análisis de la información como parte final del presente capítulo para seguir con el desarrollo de la propuesta.

## 2.2 Situación actual

Se describirá como ha ido evolucionando el restaurante desde sus inicios en el año 1995 hasta la actualidad, donde este restaurante ha logrado mantenerse en pie y sin tener un adecuado manejo de su gestión hasta posicionarse como un restaurante reconocido en esta ciudad. Se realizará un análisis PEST para identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el negocio; además se evaluarán los factores por medio de las matrices EFE y EFI; también se analizará la posición competitiva mediante la matriz de perfil competitivo; luego se presentará la matriz FODA, la entrevista y la encuesta a los empleados.

### 2.2.1 Datos del negocio.

Nombre: Restaurant “El Deleite”

Ubicación: Milagro 5 Junio y 9 de Octubre.



Figura 5. Dirección del negocio  
Tomado de: Google Maps.

### **Reseña histórica.**

Restaurant “El Deleite” tiene sus inicios en el año 1995, creada por Wisin Lasso Durango y Amparo Dávila Bocanera, una joven pareja de esposos emprendedores en el cantón Milagro, en las calles 5 de junio y 9 de octubre, el cual por medio del permiso cedido por el gerente de turno empezó funcionando en las afueras del garaje del Banco de Fomento, dedicándose únicamente a la venta de encebollados y bebidas; con el transcurrir del tiempo fue aumentando sus ventas y ampliando su menú, en base a esta necesidad de seguir creciendo en el año 2001 se alquilaron 2 locales en la misma dirección de sus inicios, uno para el área de cocina y el otro para atención al cliente y ya en el menú se contaba con platos típicos del país y propios de la región tales como secos de carne y pollo, guatita, encebollados sencillos y mixtos. Conforme pasaba el tiempo los clientes aumentaban y es así que en el 2011 toman la decisión de alquilar un tercer local anexado a los otros dos y por último en el 2015 alquilan un cuarto local anexado a los demás y quedan distribuidos de la siguiente manera: tres locales para atención al cliente y un local para el área de cocinas. Restaurant “El Deleite” incrementa su menú ofreciendo otras variedades de platos sin perder la tradición con la que fue el inicio del negocio, en la actualidad cuenta con un amplio menú, infraestructura adecuada y una excelente ubicación.

### **2.2.2 Estructura organizacional.**

Restaurant “El Deleite” es una Pyme familiar con la finalidad de ofrecer servicios alimenticios hacia la sociedad milagreña, la empresa cuenta con 21 empleados en total, incluyendo a la gerente propietaria. La estructura organizativa de restaurant “El Deleite” se describe a continuación:



Figura 6. Organigrama del restaurant

### 2.2.3 Servicios ofrecidos.

Ofrece a sus clientes platos típicos propios de la región:

- Encebollados Sencillos.
- Encebollados Mixtos.
- Ceviche de Camarón.
- Guatita.
- Seco de Carne.
- Seco de Pollo.
- Bollos.
- Banderas normales.
- Banderas completas.
- Almuerzos.
- Jugos naturales.

El restaurant atiende desde las 7am hasta las 3pm, sus servicios están dirigidos a todos los que lo visiten. Cabe recalcar que Milagro es el tercer cantón de mayor población en la provincia del Guayas, después de Guayaquil y Duran, con 166.000 habitantes. El quinto en la República del Ecuador; tal es su importancia, que actualmente la urbe cuenta con numerosos locales comerciales de empresas de prestigio nacional (Créditos Económicos, Comandato, Pycca, La

Ganga, Artefacta, Orve Hogar, El Dolarazo, Japon, Jaher, etc.), así como también importantes hipermercados como Mi Comisariato y Ferrisariato (en el Paseo Shopping), además de Súper Despensas Akí, Devies, Cohervi, Tía y otras), las que han venido a constituirse en verdaderos referentes de la extraordinaria dinámica comercial que en la actualidad rige en la ciudad. Por último, Milagro tiene tres principales centros municipales de abastos: el mercado Central, La Dolorosa y Colón. Aparte de todo esto, existen innumerables puestos de negocios informales (más de 2.000).

#### **2.2.4 Proveedores.**

- EXPOTUNA S.A.: Relación comercial 5 años.
- AVICARNES ORTEGA: Relación comercial 3 años.
- VÍVERES DON ROBERTO: Relación comercial 8 años.
- CONDIMENTOS “EL TIGRE”: Relación comercial 20 años.
- FORCY CORP S.A.: Relación comercial 10 años.

#### **2.2.5 Infraestructura.**

##### **Activos fijos:**

- Construcciones.
- Muebles y enseres.
- Equipos y utensilios de cocina.
- Elementos de transporte.

#### **2.2.6 Análisis PEST.**

A fin de tener una visión más completa del entorno donde se desenvuelve el restaurante es importante conocer los principales factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan la actividad restaurantera, para lo cual se analizará cada uno:



### ***2.2.6.1 Factor político.***

El Gobierno promueve una alimentación saludable para los ecuatorianos. En este régimen actualmente se fomenta el mejoramiento de la calidad de los servicios. Las políticas actuales se han preocupado por fomentar el emprendimiento y el desarrollo de los diferentes sectores económicos. El Gobierno ha desarrollado varios incentivos para fortalecer los diferentes sectores, esto involucra inversión en capacitación del talento humano y facilitar el acceso a créditos. En el 2017 se realizarán nuevas elecciones presidenciales y actualmente existe cierta inestabilidad legal al haber un constante cambio de leyes en el ámbito comercial.

### ***2.2.6.2 Factor económico.***

Según el Censo Económico las empresas de servicios acogen al 51,3% de la fuerza laboral en la ciudad de Guayaquil. Actualmente por la caída del precio del petróleo en el país existe menor estabilidad económica, eliminando ciertos subsidios al sector productivo lo que traerá consigo el encarecimiento de ciertos productos. El terremoto que sacudió el Ecuador trajo nuevos impuestos como el aumento del IVA del 12% al 14% lo cual tuvo un efecto psicológico en la población provocando una disminución en el consumo. Las ventas en el restaurant han disminuido según sus dueños y ellos creen que en gran parte se debe a la crisis económica por la que pasa el Ecuador desde el 2014 que inició la crisis petrolera mundial y que se ha agudizado con el desastre natural que vivió. Según las predicciones de organismos como el FMI para lo que resta del 2016 y el año venidero 2017 no habrá crecimiento económico y más bien disminuirá la economía del país, con lo cual se prevé baje el consumo.

### **2.2.6.3 Factor social.**

Actualmente existe una tendencia por consumir alimentos más saludables y nutritivos. Cada vez se crean más empresas orientadas a la alimentación saludable y se puede notar que existen muchas personas preocupadas por su salud y estética. El acceso a mayor información y el auge de las redes sociales ha generado una concienciación de las personas por sentirse y verse saludables, debido a esto muchos restaurantes se han visto en la obligación de añadir platos saludables a sus menús, especialmente en los negocios de comida rápida que son los más afectados. En “El Deleite” no se ha visto mayor afectación por esta tendencia, ya que la comida que se ofrece es saludable y rica en vitaminas.

### **2.2.6.4 Factor tecnológico.**

El factor tecnológico es una fuente de ventaja competitiva. Actualmente existen programas informáticos para Pymes que permiten llevar un mayor control sobre distintos aspectos del negocio. Las empresas que no tienen suficientes recursos para comprar o arrendar un programa informático, utilizan programas como Microsoft Excel o llevan registros escritos. Las cocinas de grandes restaurantes tienen implementos costosos que utilizan tecnología de punta, sin embargo en “El Deleite” no se necesita de estos equipos, y con los actuales se puede trabajar de buena manera llevando un control en los procesos.

### **2.2.7 Análisis FODA.**

Marketing Publishing Center (1994) afirmó que una de las aplicaciones del análisis FODA “es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa” (p. 157).

Se realizó un análisis FODA para conocer cuáles son las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas del restaurante analizado a fin de conocer las ventajas y desventajas que tiene frente a su competencia y al entorno que la rodea. Entre las oportunidades más importantes se identificaron: sabor único, ubicación, confianza de clientes, compromiso de los empleados con la organización, campañas de publicidad en periódicos locales, infraestructura y liquidez financiera. Las oportunidades identificadas fueron: acceso a sistematización de procesos, préstamos que ofrece el Gobierno para el desarrollo de nuevos negocios, sucursales franquicias, promoción en redes sociales, venta por servicio a domicilio, desarrollo de ferias gastronómicas y el ser una marca reconocida en la ciudad. Las debilidades identificadas fueron: falta de estacionamientos, pérdida de venta por espera de clientes, falta de servicio a domicilio, falta de promoción por redes sociales, falta de un modelo de gestión, falta de capacitación a los empleados, no contar con sucursales, quejas de clientes por cambio de sabor, quejas de clientes por frescura de productos, falta de control financiero, falta de procesos definidos. Las amenazas identificadas fueron: captación de clientes por parte de la competencia directa, restaurantes similares, recesión económica, competencia informal, competencia con productos innovadores o con precios más bajos y políticas gubernamentales.

Con la elaboración de la matriz FODA se pueden definir posteriormente estrategias en base a todos los factores identificados. Estas estrategias son FO que buscan aprovechar las oportunidades por medio de las fortalezas, FA que buscan mitigar las amenazas por medio de las fortalezas, DO que buscan frenar las debilidades por medio de las oportunidades y DA que buscan disminuir o eliminar las debilidades y minimizar las amenazas. Estas estrategias deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevante y a tiempo.



Figura 7. FODA del restaurante

### 2.2.8 Matriz EFE.

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
O1. Acceso a sistematización de procesos.	0.05	1	0.06
O2. Préstamos que ofrece el Gobierno para el desarrollo de nuevos negocios.	0.09	1	0.08
O3. Similiares franquicias.	0.09	4	0.26
O4. Promoción en redes sociales.	0.11	3	0.33
O5. Venta servicio a domicilio.	0.10	1	0.10
O6. Desarrollo de ferias gastronómicas.	0.05	1	0.05
O7. Marca reconocida en la ciudad.	0.10	4	0.37
<b>Amenazas</b>			
A1. Captación de clientes por parte de la competencia directa.	0.09	4	0.26
A2. Restaurantes similares.	0.09	3	0.26
A3. Recesión económica.	0.07	4	0.27
A4. Competencia desleal (Informales).	0.09	1	0.15
A5. Competencia agresiva de restaurantes similares a través de productos innovadores o a costos más bajos.	0.09	3	0.26
A6. Políticas que pudiera implementar el Gobierno para regular las actividades del sector.	0.09	1	0.12
	<b>1.00</b>		<b>2.48</b>

Figura 8. Matriz EFE

Adaptado de : (David, 2013).

En la matriz EFE se puede observar que la promoción en redes sociales es uno de los factores claves de éxito que la empresa lo maneja por sobre la industria ya que la competencia no utiliza estos medios para promocionarse, lo cual genera una gran oportunidad a ser explotada. La venta a domicilio es otro factor clave de

éxito que la empresa debe aprovechar y que no lo está haciendo. El reconocimiento de la marca es una ventaja competitiva que debe asentarse a través de mayor publicidad y relaciones públicas. Las mayores amenazas son las que vienen de parte de la competencia, por lo que la empresa debe establecer planes de acción para asegurar la calidad de sus productos, un servicio de primer nivel y un control eficiente de la ejecución de sus estrategias.

### 2.2.9 Matriz EFI.

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
F1. Sabor único.	0.07	4	0.28
F2. Ubicación.	0.05	4	0.20
F3. Confianza de clientes.	0.05	3	0.16
F4. Compromiso de los empleados con la organización.	0.06	3	0.17
F5. Campañas de publicidad en periódicos locales.	0.06	3	0.17
F6. Infraestructura.	0.05	4	0.18
F7. Liquidez financiera.	0.06	4	0.25
<b>Debilidades</b>			
D1. No hay estacionamientos.	0.02	2	0.05
D2. Pérdida de venta por espera de clientes.	0.07	1	0.07
D3. No se brinda servicio a domicilio.	0.05	1	0.05
D4. No hay captación de clientes por redes sociales.	0.07	1	0.07
D5. No tener un modelo de gestión.	0.07	1	0.07
D6. No se da capacitación periódica a los empleados.	0.05	2	0.09
D7. No contar con sucursales.	0.03	2	0.06
D8. Quejas de clientes por cambio de sabor.	0.07	1	0.07
D9. Quejas de clientes por frescura de los productos.	0.06	1	0.06
D10. No existe control financiero.	0.07	1	0.07
D11. No existen procesos definidos.	0.06	1	0.06
	<b>1.00</b>		<b>2.10</b>

Figura 9. Matriz EFI.

Adaptado de: (David, 2013).

Gracias a la matriz EFI se puede observar que las principales fortalezas son el sabor único y la liquidez financiera, en segundo orden vienen la ubicación y la infraestructura, y finalmente están la confianza de clientes, compromiso de los empleados y campañas en periódicos locales. Las estrategias a formularse deben ser priorizadas según la importancia de los factores. Las mayores debilidades identificadas fueron la pérdida de venta por espera de clientes, la falta de

captación de clientes por redes sociales, la falta de un modelo de gestión, las quejas de los clientes por cambio de sabor y la falta de control financiero; en segundo orden están las quejas de los clientes por frescura de los productos y la falta de procesos definidos.

### 2.2.10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Factores críticos para el éxito	Ponderación	El Deleite		El yucazo milagreño		Picantería de Oscar	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Competitividad de precios	0.08	3	0.23	4	0.31	2	0.15
Sabor de sus platos	0.09	4	0.37	2	0.18	3	0.28
Presentación de sus platos	0.05	2	0.11	1	0.06	4	0.22
Servicio al cliente	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.37
Rapidez para despachar	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.33
Aseo del restaurant	0.09	3	0.26	1	0.09	4	0.35
Presentación externa del local	0.07	4	0.29	2	0.14	3	0.21
Publicidad en redes sociales	0.08	3	0.23	1	0.08	1	0.08
Publicidad en otros medios	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Infraestructura	0.07	3	0.20	2	0.13	4	0.27
Participación de mercado	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.33
Liquidez financiera	0.09	4	0.35	2	0.17	4	0.35
Ubicación	0.08	4	0.33	4	0.33	3	0.24
	1.00		3.10		2.04		3.22

Figura 10. Matriz MPC.

Adaptado de: (David, 2013).

La matriz de Perfil Competitivo (MPC) permitió observar que la principal competencia es la Picantería de Oscar, la cual tiene mayor participación de mercado que “El Deleite”, esto se debe básicamente a que tienen un sabor bueno, la presentación, servicio al cliente, rapidez de despacho y aseo lo manejan de excelente forma, mientras que el restaurante de esta investigación se distingue por el sabor exquisito de sus platos, su liquidez financiera y su ubicación. Los factores que claramente hay que mejorar son la presentación de sus platos para dar la percepción de calidad superior acorde con su sabor, el servicio al cliente, la rapidez para despachar, el aseo y la publicidad por redes sociales. Esto le permitirá ofrecer mayor valor que Picantería de Oscar que es su principal competidor, y dejar fuera de competencia al Yucazo Milagreño.

## **2.3 Análisis de los resultados**

### **2.3.1 Entrevista a la Dueña del Restaurante El Deleite.**

**Nombre:** Amparo Dávila.

#### **¿De qué forma miden la gestión en su empresa?**

Simplemente medimos la gestión a través de como nuestros trabajadores o colaboradores entregan su servicio a los clientes, en cuanto al área interna, nos fijamos mucho en que cada proceso, es decir, recepción, almacenamiento, preparado de alimentos, y el producto final sea entregado en un tiempo determinado sin que este pierda la calidad.

#### **¿Qué modelo de gestión utilizan?**

No empleamos en la actualidad ningún modelo de gestión, simplemente controlamos que en la parte de inventarios, todo cuadre con las facturas que el proveedor de los alimentos nos brinda para asegurar que cada producto esté para ser utilizado en los alimentos que preparamos.

#### **¿Qué problemas tiene con relación al servicio al cliente?**

Cuando hay muchas personas a veces nos demoramos en despachar la comida, además la presentación del plato no es igual que cuando hay poca gente, esto es debido a la rapidez con que hay que despachar. Nos hemos dado cuenta que se están perdiendo clientes por la demora en servir el plato, además por servir rápido no se limpian las mesas de las personas que terminan de comer y cuando llegan más personas al restaurante se los recibe con las mesas sucias.

#### **¿Qué problemas tiene con relación a la calidad de su producto?**

A veces nuestros mariscos no son lo suficientemente frescos y cambia al sabor, esto se debe a que a veces pedimos mucho marisco y demoramos en venderlo, ya que aún tenemos en stock. Como le indiqué en la pregunta anterior la

presentación del plato es otro problema, ya que cuando hay mucha gente se sirve rápido como salga, mientras que cuando hay poca gente se le adorna el plato. Otro problema es que los cocineros a pesar de tener recetas en ocasiones cambian la porción de los ingredientes y cambia el sabor, debido a esto recibimos quejas de los clientes porque sus platos no tienen el mismo sabor que la última vez que fueron al local.

### **¿Qué problemas tiene con relación a las finanzas de la empresa?**

No tenemos un control de ingresos ni gastos, por lo que existen ocasiones que sentimos que ganamos poco en comparación a épocas anteriores, pero no subimos los precios por miedo a perder la clientela. Al final del día las ganancias se cuentan en relación a las ventas menos los pagos de las facturas, pero hay días en que no se paga nada, mientras otros días se paga de más para abastecerse.

### **¿Conoce la existencia del cuadro de mando integral o Balanced**

#### **Scorecard para medir la gestión de su negocio?**

No para nada, no tengo idea de cómo se emplea aquello, simplemente medimos la gestión de nuestro negocio conforme a como se llevan a cabo las actividades de nuestros empleados, el tema de inventarios que todo cuadre perfectamente, y por lo general todo lo hacemos de manera empírica. Pero si esto nos asegura un mejor rendimiento de nuestras actividades como restaurante, definitivamente lo pondré en marcha para así brindar un mejor servicio, y obtener un beneficios para mi empresa y mis trabajadores, es decir un ganar-ganar.

### **2.3.2 Encuestas a los empleados.**

A continuación se muestran los resultados de una encuesta realizadas a los empleados del Restaurante “El Deleite” con la finalidad de poder identificar problemas y posibles soluciones a los mismos.



## 1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en esta empresa?

**Tabla 1**

### Tiempo laborando en la empresa

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA AB. ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RE.ACUMULADA
De 1 a 3 años	4	4	20%	20%
De 4 a 6 años	5	9	25%	45%
De 7 a 10 años	9	18	45%	90%
Más de 11 años	2	20	10%	100%
Total	20		100%	

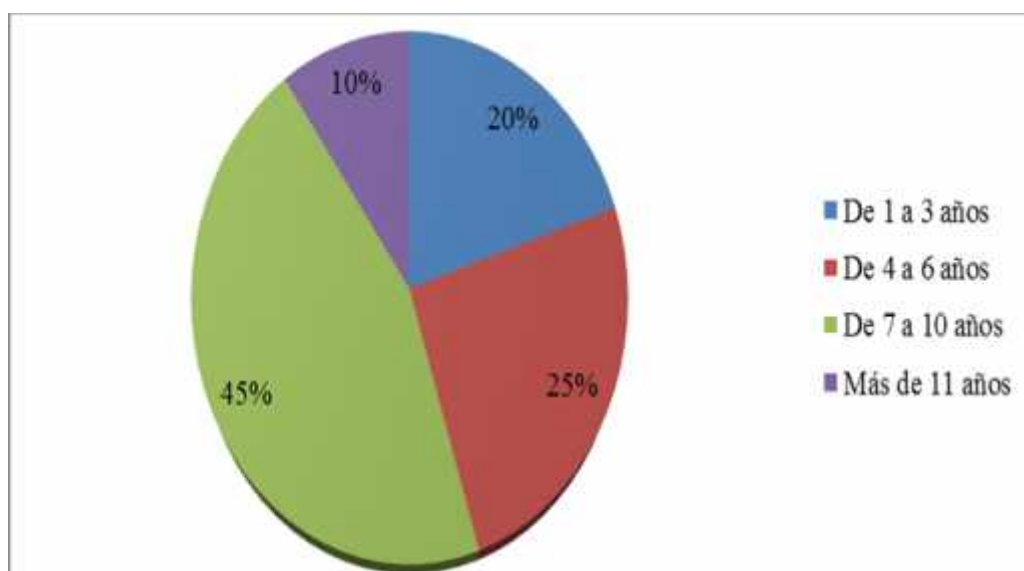


Figura 11. Tiempo laborando en la empresa

De las encuestas realizadas, el 45% de los encuestados respondió que tiene entre 7 a 10 años laborando en el restaurante El Deleite, mientras que un 25% dijo que tiene de 4 a 6 años laborando, un 20% dijo que lleva en la empresa de 1 a 3 años, mientras que un 10% dijo que lleva más de 11 años ofreciendo sus servicios a esta empresa.

## 2. ¿Cuántas veces en la semana que pasó recibió o escuchó quejas de parte de los clientes por la demora en el despacho del producto?

Tabla 2

## Quejas de los clientes

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA.	FRECUENCIA AB. ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RE.ACUMULADA
Nunca	10	10	50%	50%
1 vez	6	16	30%	80%
2 veces	3	19	15%	95%
3 veces o más	1	20	5%	100%
Tota	20		100%	

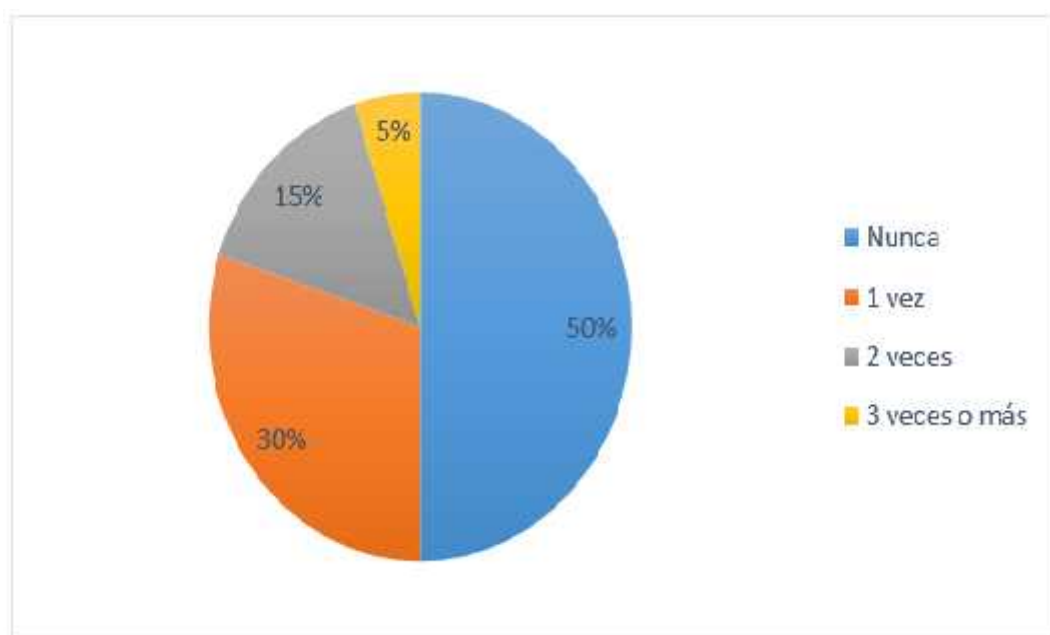


Figura 12 Quejas de los clientes

La mitad de los empleados afirmó que nunca ha escuchado quejas de parte de los clientes. El 30% ha escuchado una vez en la semana quejas, el 15% 2 veces y el 5% 3 veces o más. Se puede observar que la mitad de los empleados escuchó quejas de los clientes la semana anterior a la encuesta, estos empleados fueron en su mayoría aquellos que están dedicados a la atención al cliente.

**3. ¿Cuántas veces en el mes que pasó escuchó de parte de los clientes que sintieron distinto el sabor de la comida, o que sintieron que han cambiado la receta?**

**Tabla 3****Receta distinta**

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA.	FRECUENCIA AB. ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RE.ACUMULADA
Nunca	5	5	25%	25%
1 vez	7	12	35%	60%
De 2 a 4 veces	6	18	30%	90%
5 veces o más	2	20	10%	100%
Total	20		100%	

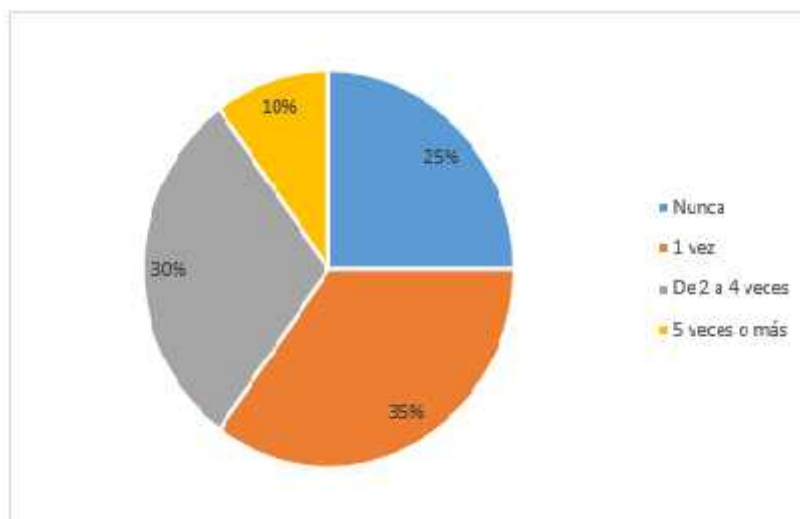


Figura 13. Receta distinta

El 25% de los empleados afirmó nunca escuchar quejas sobre cambio en la receta o sabor de la comida. El 35% señaló que 1 vez en el mes escuchó a algún cliente quejarse sobre el sabor, el 30% escuchó quejas de 2 a 4 veces, mientras que el 10% afirmó haber escuchado 5 veces o más sobre cambio en la receta.

**4. ¿Cuántas veces en el mes ha escuchado comentar de mala manera sobre la frescura de los ingredientes?**

**Tabla 4****Frescura de ingredientes**

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA.	FRECUENCIA AB. ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RE.ACUMULADA
Nunca	11	11	55%	55%
1 vez	4	15	20%	75%
De 2 a 4 veces	4	19	20%	95%
5 veces o más	1	20	5%	100%
Total	20		100%	

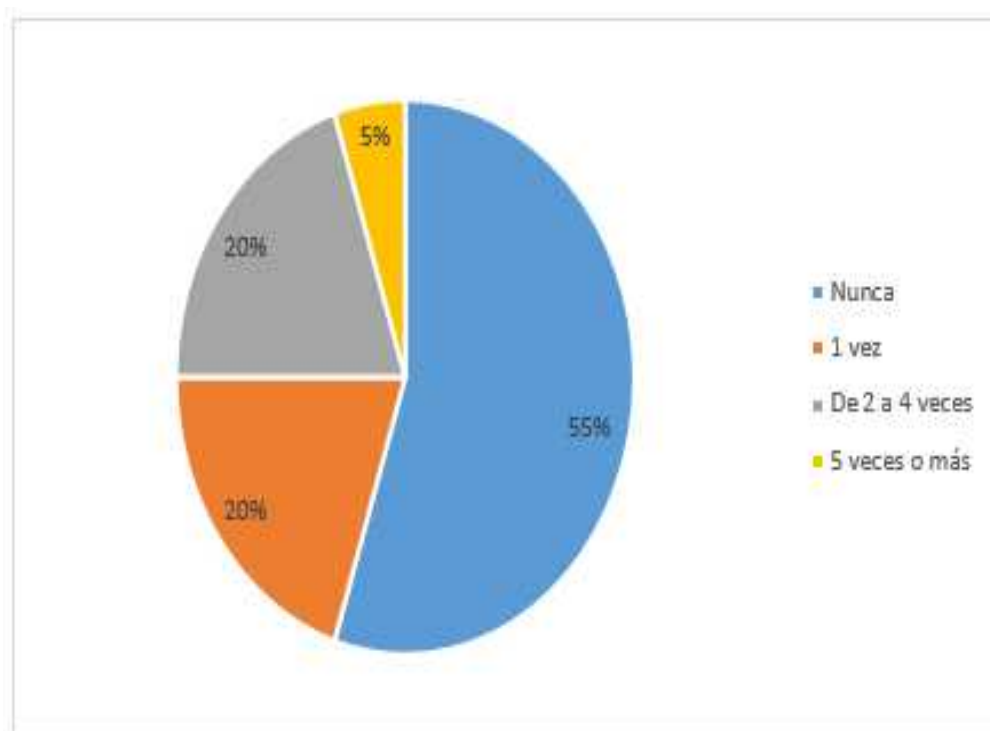


Figura 14. Frescura de ingredientes

El 55% de los empleados no ha escuchado a clientes quejarse por la frescura de los productos, el 20% ha escuchado 1 vez en el mes, otro 20% ha escuchado de 2 a 4 veces y un 5% ha escuchado 5 veces o más en el mes quejas sobre la frescura de los clientes.

**5. ¿Usted ha contribuido con ideas sobre nuevas formas para desarrollar su trabajo de manera eficiente en el Restaurante El Deleite?**

**Tabla 5**

**Participe de nuevas formas de trabajo**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA AB. ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RE.ACUMULADA
Si	6	6	30%	30%
No	14	20	70%	100%
Total	20		100%	

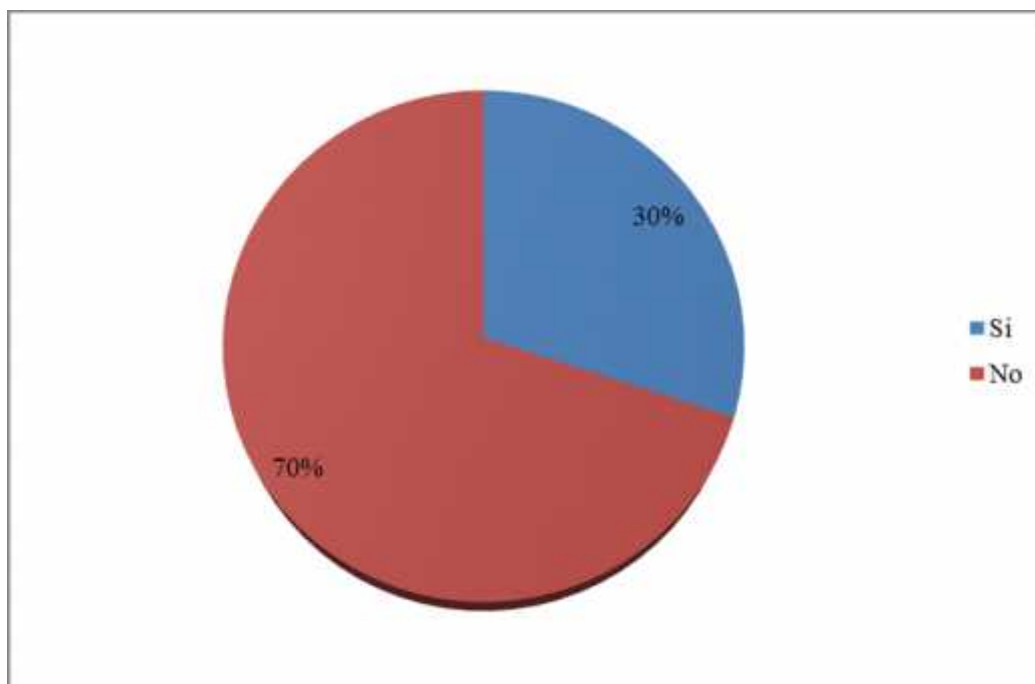


Figura 15. Participe de nuevas formas de trabajo

Ante esta pregunta, los encuestados respondieron con el 70% que no han sido parte de la creación de nuevas formas de trabajo, mientras que un 30% respondió que sí ha sido parte de la creación de propuestas de mejoras para el restaurante El Deleite, sin embargo estas muchas veces no son consideradas por el alto mando o el administrador.

**6. ¿Cuán satisfecho está con las acciones que se llevan a cabo en el área de logística en el Restaurante El Deleite?**

**Tabla 6**

**Satisfacción por las acciones desarrolladas**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA AB. ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RE.ACUMULADA
Muy satisfecho	6	6	30%	30%
Satisfecho	4	10	20%	50%
Indiferente	2	12	10%	60%
Insatisfecho	8	20	40%	100%
Total	20		100%	

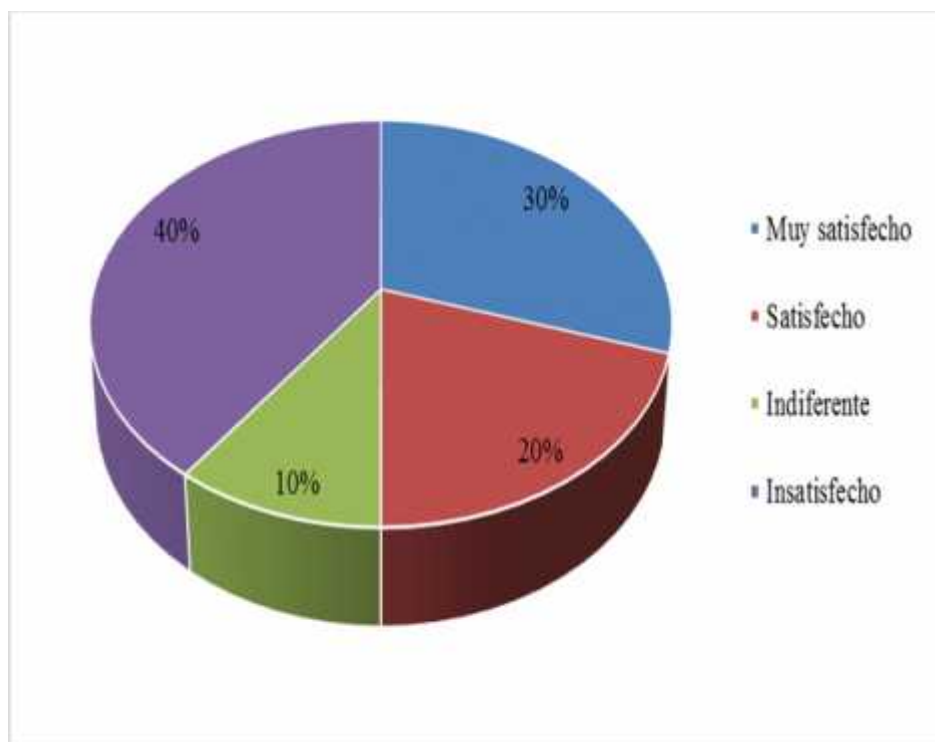


Figura 16. Satisfacción por las acciones desarrolladas

Según los resultados de esta encuesta, el 40% de los encuestados respondió estar insatisfecho con las acciones que se llevan a cabo tanto interna como externamente, mientras que el 30% dijo estar muy satisfecho, el 20% respondió simplemente estar satisfecho, mientras que el 10% dijo que le parece indiferente de cómo se lleven a cabo las actividades en el restaurante donde labora.

### 7. ¿Considera usted que es evaluado por su desempeño?

Tabla 7

Considera que es evaluado por su desempeño

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA AB. ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RE.ACUMULADA
Si	3	3	15%	15%
No	17	20	85%	100%
Total	20		100%	

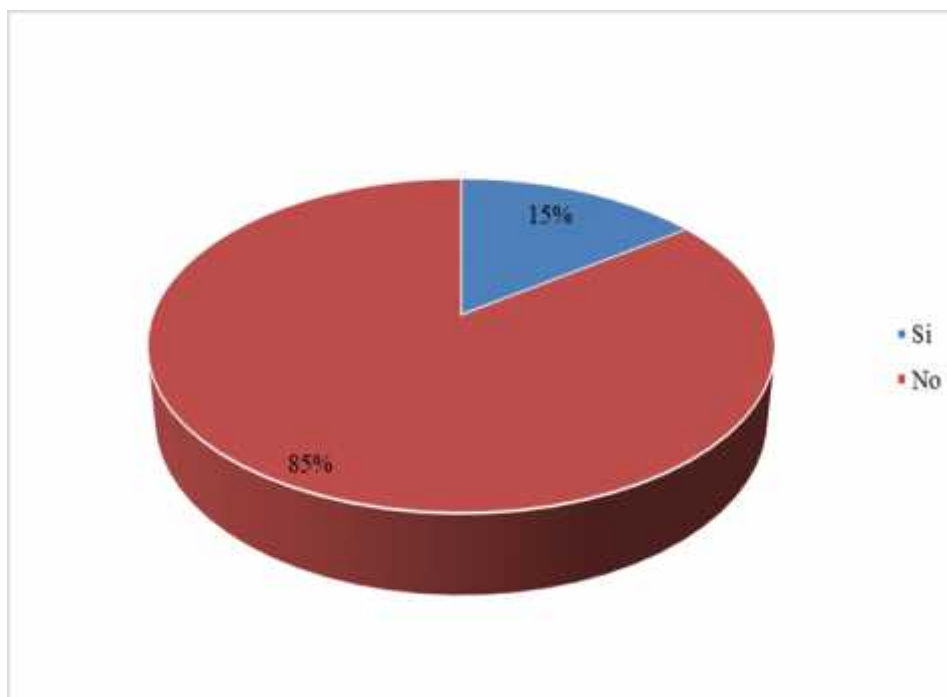


Figura 17. Considera que es evaluado por su desempeño

Según lo que respondió el grupo de encuestados, el 85% dijo que no es evaluado por su desempeño, mientras que el 15% dijo que si es evaluado de alguna manera por su desempeño.

**8. ¿Conoce alguna metodología brindada por el restaurant que guíe a los trabajadores para que realicen sus actividades de manera eficiente?**

**Tabla 8**

**Conocimiento sobre una metodología**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA.	FRECUENCIA AB. ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RE.ACUMULADA
No conoce	7	7	35%	35%
Conozco pero se cumple a medias	3	10	15%	50%
Conozco que se cumple regularmente	4	14	20%	70%
Conozco y siempre se cumplen.	6	20	30%	100%
Total	20		100%	

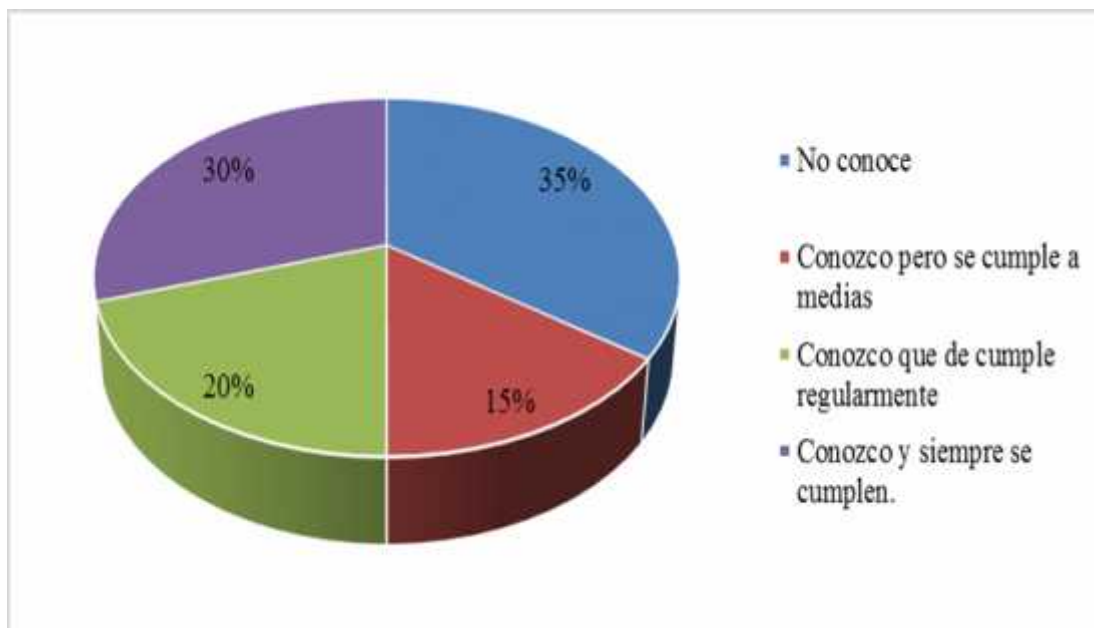


Figura 18. Conocimiento sobre una metodología

Según los datos obtenidos a esta pregunta, el 35% de los encuestados respondió que no conoce de alguna metodología para aplicarse que permita instruir a los demás colaboradores, mientras que el 30% dijo que conoce y siempre se cumplen, un 20% respondió que conoce y que siempre se cumplen, mientras que el 15% dijo que conoce pero que se cumplen a medias.

**9. ¿Considera necesario el desarrollo de capacitaciones para mejorar las actividades que se llevan a cabo en el Restaurante El Deleite?**

**Tabla 9**

**Capacitaciones**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA AB. ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RE.ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	12	12	60%	60%
De acuerdo	6	18	30%	90%
Desacuerdo	2	20	10%	100%
Total desacuerdo	0	20	0%	100%
Total	20		100%	



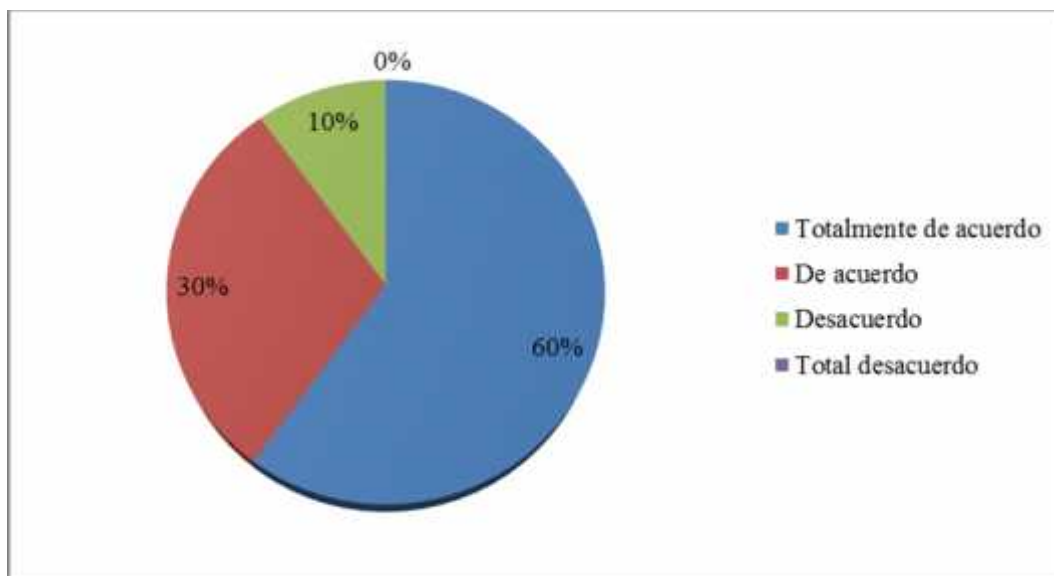


Figura 19. Capacitaciones

Conforme a los resultados obtenidos, el 60% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, mientras que el 30% restante dijo estar de acuerdo, apenas un 10% respondió estar en desacuerdo. Estos resultados reflejan como una alternativa para la propuesta, lo que consecuentemente contribuirá con el restaurante El Deleite a mejorar sus actividades tanto internas como externas.

**10. ¿Considera que a través del Balance Scorecard el restaurante El Deleite tendrá mejores resultados comerciales? (Explicar qué es el Balanced Scorecard).**

**Tabla 10**

**Mejores resultados**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA AB. ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RE.ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	16	16	80%	80%
De acuerdo	4	20	20%	100%
Desacuerdo	0	20	0%	100%
Total desacuerdo	0	20	0%	100%
Total	20		100%	

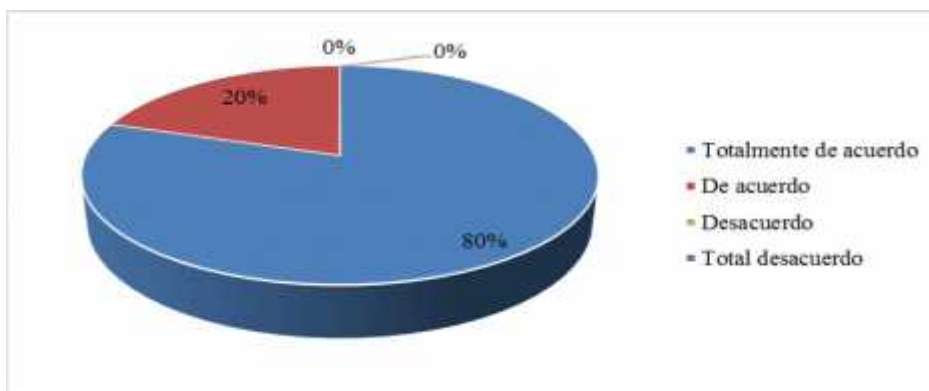


Figura 20 Mejores resultados

Según los resultados obtenidos, el 80% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo con que un Balanced Scorecard se lograrán mejoras en las gestiones que estos como empleados desarrollan, apenas un 20% responde estar en desacuerdo con que se den mejores cambios para el restaurante, generándose otros beneficios adicionales como mayor reconocimiento en el mercado, fidelización de clientes, entre otros.

### **CAPÍTULO III: Propuesta**

En este caso, la propuesta se basa en el desarrollo de un modelo de gestión estratégico basado en la herramienta Balanced Scorecard para el restaurante “El Deleite” ubicado en la Ciudad de Milagro, considerando que en la actualidad, únicamente lleva a cabo una gestión a través de la medición diaria de los inventarios de las materias primas, dejando de lado otros aspectos que tienen la misma importancia en el funcionamiento del negocio y que en algunos casos, debido a la falta de medidas de gestión, ha generado falencias internas que deben ser corregidas.

Consecuentemente, el Balanced Scorecard que se diseñará estará ajustado a las características del negocio y requerimientos del restaurante “El Deleite”, con base a cuatro perspectivas de gestión, considerando lo siguiente: el restaurante tiene que contratar y formar a los cocineros y a los empleados que tienen contacto con el cliente, mantener en óptimo funcionamiento las instalaciones físicas y el uso de la tecnología (perspectiva de capacidad organizacional); el restaurante tienen que ordenar, preparar y servir la comida o de otra manera proporcionar un ambiente/experiencia particular que dependerá en gran medida de los procesos internos eficientes (perspectiva proceso interno); el restaurante deberá establecer estrategias direccionadas a satisfacer a los clientes (perspectiva del cliente) y a su vez deberá gestionar los costos y obtener ganancias (perspectivas financieras).

En este contexto, los aspectos estratégicos se derivarán de una única misión, visión y valores, así como el valor agregado que se ofrecerá al cliente, obteniendo ventajas competitivas que permitan diferenciarse de la competencia que existe en la ciudad de Milagro.

Estas diferencias en las posiciones competitivas resultarán en diferentes

estrategias para el negocio, considerando que para cada perspectiva, habrá un resultado estratégico específico que la organización está tratando de alcanzar con relación a los objetivos de negocio. Los resultados estratégicos definen el resultado deseado o meta y serán la forma de evaluar la implementación de la estrategia en el tiempo.

### **3.1 Objetivos de la propuesta**

#### **3.1.1 Objetivo general.**

- Diseñar un sistema de gestión y medición estratégica para la dirección del restaurante “El Deleite” basada en la herramienta Balanced Scorecard.

#### **3.1.2 Objetivos específicos.**

- Definir la visión, misión y valores que guiarán estratégicamente a la empresa.
- Definir estrategias en base a la matriz FODA.
- Definir las 4 perspectivas del Balanced Scorecard con sus respectivos indicadores, metas y planes de acción.

### **3.2 Desarrollo de la propuesta**

#### **3.2.1 Direccionamiento estratégico.**

##### ***3.2.1.1 Misión.***

Ofrecer los mejores platos típicos elaborados con productos frescos en un ambiente familiar y agradable a un precio justo, dando un buen trato a los clientes con el fin de que se vayan satisfechos con la calidad de nuestros productos, rapidez de despacho y excelente servicio.

##### ***3.2.1.2 Visión.***

Ser el restaurante con mayor presencia y reconocimiento local, trabajando bajo los más altos estándares de salubridad, calidad y creando valor en las

relaciones con nuestros clientes y proveedores.

### 3.2.1.3 Valores.

- Orientación hacia el cliente.
- Confianza.
- Responsabilidad.
- Cumplimiento.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.

### 3.2.2 Estrategias mediante la matriz FODA.

#### 3.2.2.1 Estrategias FO.

		Fortalezas
		F1. Sabor único. F2. Ubicación. F3. Confianza de clientes. F4. Compromiso de los empleados con la organización. F5. Campañas de publicidad en periódicos locales. F6. Infraestructura. F7. Liquidez financiera.
Oportunidades		Estrategias FO
01. Acceso a sistematización de procesos. 02. Préstamos que ofrece el Gobierno para el desarrollo de nuevos negocios. 03. Sucursales franquicias. 04. Promoción en redes sociales. 05. Venta servicio a domicilio. 06. Desarrollo de ferias gastronómicas. 07. Marca reconocida en la ciudad.		- Crear manual de procesos con indicadores de gestión. (F3, F6 - O1, O3, O7) - Llevar un control financiero formal para demostrar fortaleza financiera ante las entidades bancarias. (F7 - O2, O3, O7) - Desarrollar una estrategia pagada de promoción por redes sociales. (F3, F5, F7 - O4, O7) - Participar en las distintas ferias gastronómicas que se desarrollen y montar/crear constantemente eventos en los que se pueda participar. (F1, F3, F4, F5, F7 - O2, O5, O6, O7)

Figura 21. Estrategias FO

En base a las fortalezas y oportunidades identificadas se establecieron las siguientes estrategias:

- Crear manual de procesos con indicadores de gestión.
- Llevar un control financiero formal para demostrar fortaleza financiera ante las entidades bancarias.
- Desarrollar una estrategia pagada de promoción por redes sociales.
- Participar en las distintas ferias gastronómicas que se desarrollen y monitorear constantemente eventos en los que se pueda participar.

### 3.2.2.2 Estrategias FA.

		Fortalezas
		F1. Sabor único. F2. Ubicación. F3. Confianza de clientes. F4. Compromiso de los empleados con la organización. F5. Campañas de publicidad en periódicos locales. F6. Infraestructura. F7. Liquidez financiera.
Amenazas	Estrategias FA	
A1. Captación de clientes por parte de la competencia directa. A2. Restaurantes similares. A3. Recesión económica. A4. Competencia desleal (informales). A5. Competencia agresiva de restaurantes similares a través de productos innovadores o a costos más bajos. A6. Políticas que pudiera implementar el Gobierno para regular las actividades del sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la presentación de los platos. (F4,F5 - A1,A2,A4,A5)</li> <li>- Contratar una sesión de fotos profesional para restaurantes y elaborar una estrategia de publicidad agresiva con este material. (F5,F6,F7 - A1,A2,A3,A4,A5)</li> </ul>	

Figura 22. Estrategias FA

Las estrategias seleccionadas fueron las siguientes:

- Mejorar la presentación de los platos.
- Contratar una sesión de fotos profesional para restaurantes y elaborar una estrategia de publicidad agresiva con este material.

### 3.2.2.3 Estrategias DO.

		Debilidades	
		D1. No hay estacionamientos. D2. Pérdida de venta por espera de clientes. D3. No se brinda servicio a domicilio. D4. No hay captación de clientes por redes sociales. D5. No tener un modelo de gestión. D6. No se da capacitación periódica a los empleados. D7. No contar con sucursales. D8. Quejas de clientes por cambio de sabor. D9. Quejas de clientes por frescura de los productos. D10. No existe control financiero. D11. No existen procesos definidos.	
Oportunidades	Estrategias DO		
01. Acceso a sistematización de procesos. 02. Préstamos que ofrece el Gobierno para el desarrollo de nuevos negocios. 03. Sucursales franquicias. 04. Promoción en redes sociales. 05. Venta servicio a domicilio. 06. Desarrollo de ferias gastronómicas. 07. Marca reconocida en la ciudad.	- Desarrollar procesos para agilizar los tiempos de despacho. (01,03 - D2,D5,D8,D11) - Realizar entrega a domicilio. (02,03,04,05 - D2,D3,D7)		

Figura 23. Estrategias DO

Las estrategias seleccionadas fueron las siguientes:

- Desarrollar procesos para agilizar los tiempos de despacho.
- Realizar entrega a domicilio.

### 3.2.2.4 Estrategias DA.

		Debilidades
		<b>D1.</b> No hay estacionamientos. <b>D2.</b> Pérdida de venta por espera de clientes. <b>D3.</b> No se brinda servicio a domicilio. <b>D4.</b> No hay captación de clientes por redes sociales. <b>D5.</b> No tener un modelo de gestión. <b>D6.</b> No se da capacitación periódica a los empleados. <b>D7.</b> No contar con sucursales. <b>D8.</b> Quejas de clientes por cambio de sabor. <b>D9.</b> Quejas de clientes por frescura de los productos. <b>D10.</b> No existe control financiero. <b>D11.</b> No existen procesos definidos.
Amenazas	Estrategias DA	
<b>A1.</b> Captación de clientes por parte de la competencia directa. <b>A2.</b> Restaurantes similares. <b>A3.</b> Recesión económica. <b>A4.</b> Competencia desleal (informales). <b>A5.</b> Competencia agresiva de restaurantes similares a través de productos innovadores o a costos más bajos. <b>A6.</b> Políticas que pudiera implementar el Gobierno para regular las actividades del sector.	- Desarrollar una política de inventarios en base a un control de ventas y financiero (D5,D8,D10,D11 - A1,A2,A4,A5) - Capacitar a los empleados de cocina y de servicio al cliente 3 veces al año (D2,D5,D6,D8,D9,D11 - A1,A2,A3,A4,A5)	

Figura 24. Estrategias DA

Las estrategias definidas fueron las siguientes:

- Desarrollar una política de inventarios en base a un control de ventas y financiero.
- Capacitar a los empleados de cocina y de servicio al cliente 3 veces al año.

### 3.2.3 Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se compone de 4 perspectivas que son: financiera, clientes, procesos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2002). A continuación se muestran las perspectivas del modelo con su respectivo análisis:



### 3.2.3.1 Perspectiva financiera.

**Tabla 11**

**Perspectiva financiera**

Estrategia	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Meta	Plan de acción
Estrategia de crecimiento	Aumentar rentabilidad	Util neta actual/Util neta anterior	Anual	8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una estrategia de marketing digital pagada.</li> <li>- Contratar a un fotógrafo profesional y hacer una sesión con los productos para la publicidad.</li> <li>- Realizar entrega a domicilio.</li> <li>- Llevar un control financiero formal para demostrar fortaleza financiera ante las entidades bancarias.</li> <li>- Participar en las distintas ferias gastronómicas que se desarrollen y monitorear constantemente eventos en los que se pueda participar.</li> </ul>
	Aumentar las ventas	Ventas actual/Ventas anterior	Mensual	7%	
	Aumentar rendimiento de la inversión	Util neta/Gastos de ventas	Trimestral	Mínimo 5 veces	
Estrategia de productividad	Optimizar costos	Costos actual/Costos anterior	Trimestral	10% mínimo y mantener los costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una política de inventarios en base a un control de ventas y financiero.</li> </ul>

En la perspectiva financiera se definieron dos estrategias principales, que son la de crecimiento y la de productividad. En la de crecimiento se establecieron como objetivos aumentar la rentabilidad, aumentar las ventas y aumentar el rendimiento de la inversión; entre los planes de acción propuestos están el desarrollar una estrategia de marketing digital pagada, contratar a un fotógrafo profesional y hacer una sesión con los productos para la publicidad, realizar entrega a domicilio, llevar un control financiero formal para demostrar fortaleza financiera ante las entidades bancarias y participar en las distintas ferias gastronómicas que se desarrollen y monitorear constantemente eventos en los que se pueda participar. En la estrategia de productividad el objetivo es optimizar los costos y el plan propuesto es desarrollar una política de inventarios en base a un control de ventas y financiero.

Cabe destacar que para poder controlar el éxito de las estrategias se debe llevar contabilidad para poder calcular los indicadores con sus frecuencias, además se debe poseer un registro de los indicadores, se sugiere hacerlo de

manera digital.

### 3.2.3.2 Perspectiva de cliente.

**Tabla 12**

**Perspectiva de cliente**

Estrategia	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Meta	Plan de acción
Adquisición de clientes	Mejorar la percepción de calidad	#quejas por calidad actual/#quejas por calidad anterior	Semanal	0%	- Presentar los platos de manera gourmet - Publicitar de manera llamativa las fotos de la sesión con el experto en los exteriores del local para atraer clientes.
	Conseguir nuevos clientes	#clientes actual/#clientes anterior	Mensual	5%	- Llevar registro de cantidad de platos vendidos, para verificar si han aumentado los clientes. - Promocionar los platos más vendidos y los que sean más rentables de manera más frecuente.
Retención de clientes	Fidelización de clientes	#platos con defecto actual/#platos con defecto anterior	Mensual	0%	- Desarrollar políticas de recepción de quejas de parte de los clientes. - Desarrollar un sistema que permita a los empleados anotar todas las quejas de los clientes para llevar un registro, o en su defecto supervisar de manera constante para registrar las quejas.
	Mejorar la satisfacción de clientes	#quejas de clientes actual/#quejas de clientes anterior	Semanal	0%	
Relación con los clientes	Incrementar presencia en redes sociales	#seguidores actual/#seguidores anteriores	Trimestral	10% mínimo	- Publicar las fotos de la sesión con el fotógrafo profesional para atraer visualmente a los clientes por redes sociales.
	Aumentar la reputación de la imagen de la empresa	#quejas redes sociales actual/#quejas redes sociales anterior	Mensual	0%	- Publicar fotos de los clientes que van a comer al restaurante en las redes sociales.

La perspectiva de clientes se basa en tres estrategias fundamentales que son la adquisición de clientes, retención de clientes y relación con los clientes. Entre los objetivos estratégicos están mejorar la percepción de calidad, conseguir nuevos clientes, fidelizarlos, satisfacerlos, incrementar la presencia en redes sociales y mejorar la reputación de la imagen de la empresa. Estos objetivos serán monitoreados con los objetivos propuestos en la tabla y los planes de acción son: presentar los platos de manera gourmet, publicitar de manera llamativa las fotos de la sesión con el experto en los exteriores del local para atraer clientes, llevar registro de cantidad de platos vendidos para verificar si han aumentado los

clientes, promocionar los platos más vendidos y los que sean más rentables de manera más frecuente, desarrollar políticas de recepción de quejas de parte de los clientes, desarrollar un sistema que permita a los empleados anotar todas las quejas de los clientes para llevar un registro, o en su defecto supervisar de manera constante para registrar las quejas, publicar las fotos de la sesión con el fotógrafo profesional para atraer visualmente a los clientes por redes sociales y publicar fotos de los clientes que van a comer al restaurante en las redes sociales.

### 3.2.3.3 Perspectiva de procesos internos.

**Tabla 13**

#### **Perspectiva de procesos internos**

Estrategia	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Meta	Plan de acción
<b>Innovación</b>	Innovar platos para atraer clientes	#platos nuevos	Dimenzual	1	- Crear nuevos platos y promocionarlos durante dos meses. Si un plato tiene éxito se lo deja como parte permanente del menú, caso contrario se deja de ofertarlo y se busca otro.
<b>Excelencia operativa</b>	Tener el sabor único siempre	#que as por cambio de sabor actual#quejas anterior	Semanal	0%	- Desarrollar un manual de cocina de todos los platos, donde se indiquen cantidades, tiempos y formas de cocción - Adquirir pocillos, balanzas y herramientas culinarias para señalar claramente la cantidad de condimento e ingrediente al momento de cocinar.
	Agilizar el tiempo de despacho	#que as por demora en despacho actual#quejas anterior	Semanal	0%	- Desarrollar un manual de procesos para el despacho de todos los productos. Los empleados deben saber exactamente el proceso a seguir desde que llega el cliente hasta que se le despacha, haga y se retira
<b>Abastecimiento constante</b>	Tener los mejores ingredientes siempre frescos	#que as por frescura de ingredientes actual#quejas anteriores	Semanal	0%	- Solicitar a los proveedores abastecimiento diario según las ventas que se desarrollan - Elaborar un informe de supervisión de calidad para que exista un responsable por la calidad del producto que entregó el proveedor.

En la perspectiva de procesos internos se definieron 3 estrategias principales que son innovación, excelencia operativa y abastecimiento constante. Entre los principales objetivos estratégicos que se establecieron están el innovar platos para atraer clientes, tener el sabor único siempre, agilizar el tiempo de despacho y tener los mejores ingredientes siempre frescos; se definieron indicadores para monitorear la estrategia y los planes de acción propuestos son: crear nuevos platos y promocionarlos durante dos meses, desarrollar un manual de

cocina de todos los platos, donde se indiquen cantidades, tiempos y formas de cocción, adquirir pocillos, balanzas y herramientas culinarias para señalar claramente la cantidad de condimento o ingrediente al momento de cocinar, desarrollar un manual de procesos para el despacho de todos los productos, los empleados deben saber exactamente el proceso a seguir desde que llega el cliente hasta que se le despacha, paga y se retira, solicitar a los proveedores abastecimiento diario según las ventas que se desarrollen y elaborar un informe de supervisión de calidad para que exista un responsable por la calidad del producto que entregó el proveedor.

### 3.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Tabla 14**

#### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Estrategia	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Meta	Plan de acción
Comunicación	Retroalimentación	#charlas	Semanal	1 mínima	- Desarrollar una charla semanal para realizar sugerencias, comentar ciertos eventos y proponer mejoras en base a las actividades diarias.
Enfoque a resultados	Evaluar el desempeño del personal	#fallas actual/fallas anterior	Mensual	0%	- Desarrollar un reglamento interno y definir indicadores de falla donde se registren faltas, atrasos, incumplimiento de procesos y toda falta a la cultura de la organización, con sus respectivas sanciones y políticas de control. - Realizar mínimo 8 capacitaciones mensuales en el área de cocina y especialmente en atención al cliente para mantener motivado y competente al personal.
	Capacitar al personal	#capacitaciones	Anual	Mínimo 8	
Clima laboral	Mejorar el clima laboral	#encuestas clima laboral	Semestral	1	- Realizar encuestas de clima laboral para poder conocer problemas con el personal; esto se realizará de manera adicional a la retroalimentación semanal.

Las estrategias principales definidas son comunicación, enfoque a resultados y clima laboral. Los objetivos estratégicos propuestos son la retroalimentación, evaluar el desempeño del personal, capacitar al personal y mejorar el clima laboral. Los planes de acción establecidos son desarrollar una

charla semanal para realizar sugerencias, comentar ciertos eventos y proponer mejoras en base a las actividades diarias, desarrollar un reglamento interno y definir indicadores de falla donde se registren faltas, atrasos, incumplimiento de procesos y toda falta a la cultura de la organización, con sus respectivas sanciones y políticas de control, realizar mínimo 3 capacitaciones mensuales en el área de cocina y especialmente en atención al cliente para mantener motivado y competente al personal y realizar encuestas de clima laboral para poder conocer problemas con el personal; esto se realizará de manera adicional a la retroalimentación semanal.

### 3.2.4 Mapa estratégico del Balanced Scorecard.

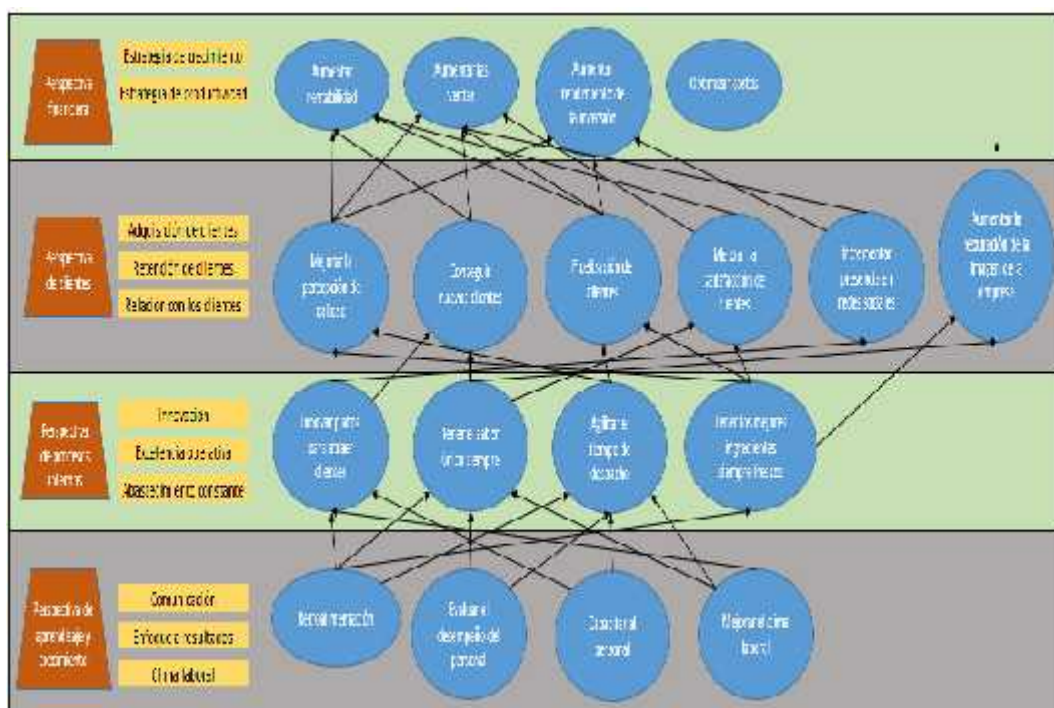


Figura 25. Mapa estratégico  
Adaptado de: (Norton & Kaplan, 2014).

El mapa estratégico permite observar la relación que existe entre las perspectivas. Las estrategias definidas en aprendizaje y crecimiento con sus respectivos objetivos estratégicos permitirán conseguir los de la perspectiva de procesos internos; como ejemplo la retroalimentación semanal permitirá la

innovación de platos, conservar el sabor único del restaurante, agilizar el tiempo de despacho y tener siempre los mejores ingredientes. Asimismo con la misma lógica el sabor único permitirá conseguir nuevos clientes, fidelizarlos, satisfacerlos y mejorar la imagen que tiene la marca en Milagro; esto a su vez permitirá aumentar las ventas, rentabilidad y a su vez generará mayor retorno sobre las inversiones que se realicen en materia de marketing que se reflejan en los gastos de venta de los estados financieros. Cabe recalcar que los dueños de la empresa no conocen de los estados financieros que declara el contador, por lo que resulta necesario que se capaciten para que puedan gerenciar de mejor manera la empresa.

## CONCLUSIONES

- La revisión de la literatura señaló que la planeación estratégica es un pilar fundamental para la supervivencia y crecimiento de las empresas, esta planeación es dinámica y tiene como base análisis externos e internos de los cuales existen algunos modelos y matrices de evaluación, en este proyecto se utilizó el análisis PEST, las fuerzas de Porter, matrices EFE, EFI y la de perfil competitivo; el servicio al cliente es un concepto que necesita de la ayuda de los otros procesos de la empresa, ya que no se puede brindar un excelente servicio al cliente con un producto de mala calidad, es por esto que se debe controlar toda la cadena de valor; finalmente una estrategia sin control es ineficaz e ineficiente, y es por esto que el modelo Balanced Scorecard ha demostrado ser una poderosa herramienta para poder llegar a la dirección estratégica que se definió en la empresa, y los mapas estratégicos permiten ver la relación causa-efecto que existen entre las perspectivas del modelo.

- El diseño de la investigación utilizó las herramientas de la observación, entrevista y encuesta, por lo que el enfoque fue tanto cuantitativo como cualitativo. Los resultados que se hallaron fueron que existen problemas con el servicio al cliente ya que el local no siempre está aseado, existe demora en la atención; problemas de calidad ya que los clientes se quejan de que sienten que el sabor cambia en distintos días y que los ingredientes no siempre son frescos; además se identificó que no existe ningún tipo de control financiero, lo que le impide acceder a financiamientos y a llevar un mayor control sobre los ingresos, costos y gastos que tiene la empresa.

- Los empleados afirmaron que no tienen los procesos claramente definidos y señalaron que no existen capacitaciones de parte de la empresa. Cuando existe

una mayor afluencia de clientes los productos no se presentan de buena manera y se han perdido ventas por el retiro de los clientes, debido a esto se propuso un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard.

- Las estrategias propuestas para la perspectiva financiera fueron la estrategia de crecimiento y la de productividad; para la perspectiva de clientes fueron la adquisición, retención y relación con los clientes; en la perspectiva de procesos internos fueron innovación, excelencia operativa y abastecimiento constante; en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento fueron comunicación, enfoque a resultados y clima laboral.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda ante lo analizado anteriormente en la parte de las investigaciones primarias, que sería conveniente que se apliquen herramientas de mejoras continuas, con las cuales se logre asegurar la consecución de las actividades llevadas a cabo por todo el personal que labora en el restaurante El Deleite.
- Entre las actividades adicionales que permitirán mejorar el servicio que se desempeña en el restaurante El Deleite, se recomienda un programa de capacitación, con lo cual se logre potencializar los conocimientos de los trabajadores y así estos lo puedan aplicar a sus actividades diarias llevadas a cabo.
- Será importante que se tomen en consideración todos los puntos especificados en la propuesta, esto con la finalidad de que los resultados a generarse sean en beneficio tanto para el restaurante, así como para los clientes, lo que consecuentemente desencadenará en otros beneficios para el negocio y su posicionamiento en el mercado.

## REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2011). *La Planificación Estratégica en el Agronegocio*. Madrid: Editorial Limusa.
- Aguilar, D. (2010). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arcsa (s.f.). *Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario*. Recuperado el 25 de agosto de 2016, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/REGLAMENTO-PERMISOS-DE-FUNCIONAMIENTO-No.-4712.pdf>
- Ayestarán, R., Rangel, C. & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor*. ESIC Editorial.
- Bañón, Martínez, & Carrillo. (2010). *La nueva administración pública*. Madrid: Alianza.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. México D.F.: Pearson.
- Cohen, A. (2008). *La asombrosa historia de las palabras*. Libros en Red.
- Constitución de la República del Ecuador (2008), Registro oficial 449 (2008). Última modificación 21 dic. 2015. Recuperado de [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Cooper, B., Floody, B. & McNeill, G. (2002). *Como iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá: Norma.

- Correo Legal (s.f.). *Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Recuperado el 25 de agosto de 2016, de <http://www.correolegal.com.ec/docs/clegal/cl0112.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dexon (s.f.). *Algunas notas sobre cuadro de mando integral*. Recuperado el 1 de agosto de 2016, de <http://dexon.org/?p=179>
- Estévez, J. (2008). Benchmarking en Diputación de Barcelona. *Ponencia presentada en las VI Jornadas BSC*. Mayo, Santiago de Compostela.
- Everett, A. (2010). *Administración de la producción y las operaciones*. Mexico D.F: Pearson Educación.
- Fernández, C. (2007). Caso 1: Grupo Telefónica S.A. *Ponencia presentada en las V Jornadas BSC*. Mayo, Santiago de Compostela.
- Fernández, M. (2015). *Servicio especializado de vinos*. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Francés, A. (2010). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Franklin, E. (2010). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Juárez, M. (2014). *Trabajo social e investigación: temas y perspectivas*. Madrid: Esic.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: La Caixa.
- Manes, J. (2012). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Marketing Publishing Center (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martín, F. (2010). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Martínez, J. (2005). *Estudio práctico del costo de ventas fiscal para restaurantes*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Martinez, P. & Milla A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su imlantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Matilla, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones*. Editorial UOC.
- Milla, & Martinez. (2012). *Metas Estrategicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Monzó, R. (2010). *Concepto de Competencia en la Evaluación*. Publicaciones Cruz O.
- Mora, J. (2012). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Limusa.
- Niven, P. (2014). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Grupo Planeta (GBS).
- Norton, & Kaplan. (2010). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley and Sons.

- Norton, & Kaplan. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*. Grupo Planeta Spain.
- Ortegon, E. (2011). *Manual de prospectiva y decisi3n estrat3gica: bases te3ricas e instrumentos*. United Nations Publications.
- Pascual, J. (2012). *Problemas de la transmisi3n de la empresa familiar*. Valencia: Universitat de Val3ncia.
- P3rez-Carballo, J. F. (2013). *Control de gesti3n empresarial*. ESIC Editorial.
- Prats, J. (2011). *Geograf3a e historia. Investigaci3n, innovaci3n y buenas pr3cticas*. Barcelona: GRAO.
- P3mpin, C. (2011). *Estrategia empresarial: c3mo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid : Ediciones D3az de Santos.
- Sainz de Vicu3a, J. (2015). *El plan estrat3gico en la pr3ctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Salinas, M., L3pez-Garrig3s, M., Guti3rrez, M., Lugo, J., & Uris, J. (2012). Las perspectivas financiera y de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral en las instituciones p3blicas: aplicaci3n en el laboratorio cl3nico. *Gaceta Sanitaria*, 26(1), 97. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112012000100019&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112012000100019&lng=es&nrm=iso)
- SENPLADES (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades.
- Silva, J. (2010). *Un lenguaje para emprender*. Madrid: Editorial Lulu.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. & Strickland, A. (2012). *Administraci3n estrat3gica*. M3xico: McGraw-Hill.

Torrent, J. (2014). *Emprendimiento innovador y microempresas en red*.

Barcelona: Editorial UOC.

UNAM. (2010). *Producto, empleo, distribución y ganancias*. UNAM.

Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Norma.

## APÉNDICES

### Apéndice A. RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES		<b>SRI</b> SERVICIO DE REGISTROS E IDENTIFICACION
<b>NUMERO RUC:</b>	0909519449001	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	DAVILA BOCANERA AMPARO DEL ROCIO	
<b>ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>		
<b>NO. ESTABLECIMIENTO:</b>	001    ESTADO    ABIERTO    MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT:</b> 11/01/2009
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	CEVICHERIA EL DELEITE	<b>FEC. CIERRE:</b> 11/01/2009
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>		<b>FEC. REINICIO:</b> 30/02/2009
VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN COMERCIO.		
<b>DIRECCION ESTABLECIMIENTO:</b>		
Parque Cuatro Claves, MELBRO Familia MELBRO Calle S DE JUNIO número 574 Intersección P DE OCTUBRE Manabí JUNTO AL ALMACEN DE CALZADO SAN VICENTE / Avda. Dávila s. 60219611		
<b>NO. ESTABLECIMIENTO:</b>	002    ESTADO    ABIERTO    LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT:</b> 01/08/2015
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	CEVICHERIA EL DELEITE 002	<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>		<b>FEC. REINICIO:</b>
VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN COMERCIO PARA EL CONSUMO PROPPIO		
<b>DIRECCION ESTABLECIMIENTO:</b>		
Parque OLIVAS Calle MELBRO Familia MELBRO Calle S DE JUNIO, número 574 Intersección BOLIVAR Manabí FRENTE A ESCUELA SIMON BOLIVAR Calle: 60201181 / Email: wendee244@gmail.com		
		
<hr/> <b>FIRMA DEL CONTRIBUYENTE</b>		<hr/> <b>SERVICIO DE REGISTROS E IDENTIFICACION</b>
<small>Declara que los datos suministrados son verídicos y completos, por lo que garantiza su integridad. Así mismo se compromete a cumplir con las obligaciones tributarias y de pago de impuestos que correspondan de acuerdo a la Ley del RUC.</small>		
<b>Usura:</b> 017700072	<b>Legajo de control:</b> MELBRO DAVILA Y ALAN - Fecha y hora: 14/08/2015 11:47:07	

Apéndice B. Patente municipal

\*\*\*\*\*  
**COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA**  
 GOBLA BOCANERA AMBARD DEL ROCIO

MES: MARZ | DIA: 12 | AÑO: 2015 | CAMBIO: No. 0114633

CONTRIBUYENTE: **CEVONERIA EL DELEITE** | GOBLA BOCANERA AMBARD DEL ROCIO | CODIGO TRANSACC: PAT

PERIODO: **1 DE JUNIO Y 3 DE OCTUBRE** | GOBLA BOCANERA AMBARD DEL ROCIO | CODIGO TRANSACC: PAT

**PAGO DE PATENTE ANUAL MUNICIPAL Y ADICIONALES 2015**  
 TITULO DE CREDITO No. U 774

	VALOR RECIBIDO
IMPORTE	\$ 49.08
IMPORTE	\$ 0.00
IMPORTE	\$ 0.00
<b>TOTAL RECIBIDO</b>	<b>\$ 49.08</b>

1993  
 CEVONERIA EL DELEITE  
 VENTA DE COMIDAS EN CEVONERIAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO  
 7.983.00  
 IMP. PATENTE 1.00  
 REG. GASTADO 1.00  
 FOMENTO 1.00  
 EMERGEN 1.00

DIRECCION FINANCIERA - TESORERIA  
 VALOR: 0.76 | MARZO | 0.77 | COMIDA | 1.00  
 VALOR: De 1993 y Diciembre 2015 (12 meses)

DIRECTOR FINANCIERO | TESORERO MUNICIPAL | JEFE DE REGISTRO

**TEFORERIA**  
**PAGADO**  
 12 MAR 2015 43  
 PALINAS  
 SELLO GEMAS DEL CAJERO

Apéndice C. Patente municipal

**MINISTERIO DEL INTERIOR**  
**PERMISO ANUAL DE FUNCIONAMIENTO**  
**AÑO FISCAL 2015**

Nº PAT: 0035059  
 VALOR USO: 50.00

CIUDAD: 20197 | AÑO: 2015 | AÑO: 2015  
 AUTORIZACION: CEVONERIA EL DELEITE  
 ACTIVIDAD: CEVONERIA

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: GOBLA BOCANERA AMBARD DEL ROCIO  
 TIPO DE ESTABLECIMIENTO: RESTAURANTE  
 NOMBRE DE FUNCIONARIO: JUAN CARLOS

ACTIVIDAD: CEVONERIA  
 ACTIVIDAD: RESTAURANTE  
 ACTIVIDAD: RESTAURANTE

VALOR DE FUNCIONAMIENTO: 50.00  
 VALOR: 50.00  
 VALOR: 50.00  
 VALOR: 50.00

BASE LEGAL: DECRETO 2514 DE 2013 DEL MINISTERIO DEL INTERIOR

**AUTORIZACION**

ALTA: | ALTA: | ALTA:   
 ALTA: | ALTA: | ALTA:   
 ALTA: | ALTA: | ALTA:

INGRESAR PERMISO EN EL ESTABLECIMIENTO EN UN LUGAR VISIBLE  
 CONTRIBUYENTE



**Apéndice D. Certificado de uso de suelo**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE RÍO FRÍO**

**CERTIFICADO DE USO DE SUELO**

31	1971	2015
313		

Nombre: **DAVILA BOCANERA AMPARO DEL ROCIO** N°: **0909519445**

Fecha de Emisión: **3 DE JUNIO Y 3 DE OCTUBRE**

ACCION	SECCION	ZONA	COGEO
VENTA	URBANO	ZCCA	01-72-2547

Actividad Solicitada: **VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN CEVICHARIAS**

RESOLUCION: **SE APROBÓ CON EL FIN DE QUE SE REALICE LA ACTIVIDAD SOLICITADA EN EL AREA ESTABLECIDA.**

CONDICIONES: **SE DEBE REALIZAR DENTRO DEL AREA ESTABLECIDA.**

OBSERVACIONES: **PROHIBIDA OCUPACION DE ACERA SOPORTAL Y RESERVA EN CALZADA LA ACTIVIDAD SOLICITADA SE DEBE REALIZAR DENTRO DEL AREA ESTABLECIDA.**

EL CERTIFICADO DE USO DE SUELO SE ENTREGA EN EL MOMENTO DE LA EMISION DEL PROYECTO O ACTIVIDAD IMPLEMENTARSE ES COMPATIBLE CON LOS USOS DE SUELO DEPENDIENTES PARA LA ZONA EN RAZON DE SU USO DE CONSTRUCCION COMO PERMISO DE CONSTRUCCION O FUNCIONAMIENTO.

**Apéndice E. Certificados de salud pública**

**DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS**

**CERTIFICADO DE SALUD OCUPACIONAL**

AREA DE SALUD # **21**

**HOSP. LEÓN BECERRA MILAGRO**

No: **0949235**

**AMPARO DEL ROCIO**

**DAVILA BOCANERA**

CÓDIGO DE IDENTIDAD: **090951944-9**

LUGAR DE RESIDENCIA: **Hilagro.**

**JEFE DE AREA DE SALUD**

**USUARIO**

## Apéndice F. Permiso de funcionamiento de Arcsa


 Ministerio de Salud Pública  
 Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

**AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN,  
 CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA - ARCSA**

**PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: ARCSA-2015-14.8-0002180**

Nombre o Razón Social del establecimiento: DAVILA BOCANERA AMPARO DEL ROCIO  
 Nombre del Propietario o Representante Legal: DAVILA BOCANERA AMPARO DEL ROCIO  
 Número del RUC del establecimiento: 0909539449001 Establecimiento N°: 1  
 Provincia: GUAYAS  
 Cantón: MILAGRO  
 Parroquia: MILAGRO, CABECERA CANTONAL  
 Sector: CENTRO  
 Dirección: 5 DE JUNIO S/N 9 DE OCTUBRE  
 Calle principal: 5 DE JUNIO

Actividades / Tipo(s) de establecimiento(s):  
 \* 14.8 ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS Y BEBIDAS NO CONTEMPLADAS ANTERIORMENTE (COMO KIOSCOS, ISLAS, PICANTERIAS, ENTRE OTROS) Riesgo: Medio

Fecha de Emisión: 17-04-2015  
 Fecha de Vigencia: 17-04-2016  
 Orden de pago: PG-00037671 / Valor: 533,98

  
**Ing. Freddy Orlando Eraso Pazmiño**  
 Coordinador General Técnico de Certificaciones - ARCSA


 Ministerio de Salud Pública  
 Las certificaciones en la cual se otorga el Permiso de Funcionamiento, sus verificaciones en cualquier momento por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Lasso Dávila Wisin Ángelo, con C.C: # 0925716573 autor del trabajo de titulación: *Modelo de gestión estratégica en un negocio familiar, restaurante "El Deleite" basado en la herramienta Balanced Scorecard* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de septiembre de 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Lasso Dávila Wisin Ángelo  
C.C: 0925716573

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Modelo de gestión estratégica en un negocio familiar, restaurante "El Deleite" basado en la herramienta Balanced Scorecard		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Lasso Dávila, Wisin Ángelo		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Zambrano Chumo, Laura; Vera Salas, Laura Vélez Barros, Cecilia		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	20 de septiembre de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	85
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistemas de Información, Desarrollo de Sistemas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	GESTIÓN ESTRATÉGICA, MODELO DE GESTIÓN PARA RESTAURANTES, SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD, FINANZAS, BALANCED SCORECARD		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>El presente estudio se desarrolló con el principal objetivo de diseñar un modelo de gestión estratégica para su implementación en un negocio familiar, conocido como restaurante "El Deleite" con base a la herramienta Balanced Scorecard. En primer lugar para llevar a cabo una recopilación de la información necesaria que le permita al autor tener un mayor conocimiento con respecto a la problemática de estudio y la percepción de los involucrados, se desarrolló una revisión bibliográfica en relación al tema presentado desde una perspectiva general cada una de las variables intervinientes, además, se aplicó una investigación descriptiva tomando como población a los empleados del restaurante "El Deleite", donde a partir de una encuesta y entrevista realizadas se identificó que existen falencias en el servicio al cliente, calidad de los productos y administración financiera de la organización, lo cual se refleja en una disminución de las ventas. De allí que se propone un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para poder monitorear las estrategias propuestas para solucionar los problemas.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0982890796	E-mail: wisinlassodavila@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Lapo Maza, María del Carmen		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950		
	E-mail: <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	