



**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR – UNIB.E**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS**

Trabajo de Titulación para la obtención del título de Administración de Empresas  
Gastronómicas

Título del trabajo de Investigación

**“Plan estratégico de mejoramiento de procesos de producción en el área de  
cocina del restaurante “Americano”, parroquia San Antonio de Pichincha,  
Quito”.**

Autora:

Jasmina Elizabeth Unda González

Director:

ING. Humberto Villacrés MBA.

Quito – Ecuador

Noviembre 2015

### **Carta del Director de Trabajo de Titulación**

Cerífico que el presente trabajo de Titulación “Plan estratégico de mejoramiento de procesos de producción en el área de cocina del restaurante “Americano”, parroquia San Antonio de Pichincha, Quito”, fue desarrollado por Jasmina Elizabeth Unda González, bajo mi supervisión en la escuela de Gastronomía; y cumple con las condiciones requeridas para aspirar el título de Ingeniería En Administración de Empresas Gastronómicas según el reglamento de Trabajo de Titulación, Artículos 2, 3y 5.

-----

ING. Humberto Villacrés MBA.

## **Carta de autoría del trabajo**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de titulación “Plan estratégico de mejoramiento de procesos de producción en el área de cocina del restaurante Americano, parroquia San Antonio de Pichincha, Quito”, así como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta(s) son exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor(a) del presente documento.

Autorizo a la Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIB.E) para que haga de este un documento disponible para su lectura o lo publique total o parcialmente, de considerarlo pertinente, según las normas y regulaciones de la institución, citando la fuente.

**Jasmina Unda**

**Quito, Noviembre 2015**

## **Agradecimientos**

Mi más sincero agradecimiento a quienes colaboraron en el proceso universitario, hasta alcanzar la meta propuesta como es ser una profesional en la rama de la Administración Gastronómica.

Y de manera especial a las siguientes personas:

A las autoridades de la universidad por permitirme ser parte de esta prestigiosa institución.

Al Ing. Humberto Villacrés MBA por sus consejos y tutoría en la elaboración del presente proyecto, extendiendo mi agradecimiento al Mgst. Ricardo Arencibia por su asesoría en la unidad de titulación.

A mis maestros quienes siempre estuvieron prestos a compartir sus conocimientos y experiencias personales para establecer una nueva generación de profesionales capaces para desenvolverse en el área.

A la señora Mariana Unda, en su persona como en su calidad de gerente propietaria por haber prestado su restaurante en el cual se basó la elaboración de este proyecto

A mis padres, mi hermana, mi novio y a Lili por sus constantes consejos y ánimo para culminar mi vida universitaria.

A mis amigos Gabriela y Víctor por las risas, las metas cumplidas, el apoyo mutuo y por todos los momentos compartidos los llevaré en mi corazón, gracias chicos.

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto en primer lugar a Dios, quien me ha dado inspiración y fuerza para la culminación de esta etapa de mi vida; a mis padres, Jorge y Amelia, por brindarme la vida, la educación y sobre todo tanto amor.

También a mi hermana, Jhadira, por ser una gran amiga y siempre darme aliento para mis estudios; a mi novio, Edison, por su ejemplo de perseverancia, paciencia y amor.

Gracias a todos por su apoyo incondicional.

## INDICE

|  |      |
|--|------|
| Carta del Director de Trabajo de Titulación..... | II   |
| Carta de autoría del trabajo.....                | III  |
| Agradecimientos.....                             | IV   |
| Dedicatoria .....                                | V    |
| INDICE .....                                     | VI   |
| Índice de Anexos.....                            | XIII |
| Resumen.....                                     | 14   |
| 1.1 Introducción .....                           | 15   |
| 1.2 Planteamiento y Definición del Problema..... | 16   |
| 1.3 Justificación .....                          | 18   |
| 1.4 Objetivos .....                              | 21   |
| 1.4.1 Objetivo General:.....                     | 21   |
| 1.4.2 Objetivos Específicos:.....                | 21   |
| Capítulo II.Marco Teórico. ....                  | 22   |
| 2.1. Historia de la Planeación Estratégica.....  | 22   |
| 2.2. Definición de Plan Estratégico .....        | 22   |
| 2.3 Características del Plan Estratégico .....   | 24   |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 2.4   | Importancia .....   | 25 |
| 2.5   | Principio .....   | 25 |
| 2.6   | Valores Estratégicos .....  | 27 |
| 2.7   | Clasificación de las Estrategias.....                             | 28 |
| 2.8   | Fases de la Elaboración de un Plan Estratégico.....               | 31 |
| 2.9   | Misión de una empresa:.....                                       | 34 |
| 2.10  | Visión de una empresa: .....                                      | 35 |
| 2.11  | Historia de la Restauración .....                                 | 36 |
| 2.12  | Historia de la Planificación Estratégica en la Restauración ..... | 37 |
| Capítulo III. Metodología Investigativa ..... |   | 38 |
| 3.1   | Definición de Métodos Científicos de Investigación .....          | 38 |
| 3.2   | Características de Métodos Científicos de Investigación .....     | 38 |
| 3.3   | Clasificación de Métodos Científicos de Investigación .....       | 39 |
| 3.3.1   | Métodos Teóricos .....  | 39 |
| 3.3.2   | Métodos Empíricos .....   | 40 |
| 3.3.3   | Métodos Matemáticos.....  | 41 |
| 3.4   | Metodología a emplear en el trabajo.....                          | 42 |

|  |    |
|--|----|
| 3.5 Definición de muestra .....                | 44 |
| Capítulo IV. Resultados e Interpretación ..... | 46 |
| 4.1 Análisis de las Encuestas .....            | 47 |
| 1.2 Análisis FODA.....                         | 58 |
| 1.2.1 Matriz de Estrategias .....              | 62 |
| 1.3 Análisis del Entorno.....                  | 64 |
| 1.3.1 Entorno General o Macro entorno.....     | 64 |
| 1.3.1.1 Entorno Demográfico.....               | 64 |
| 1.3.1.2 Entorno Social .....                   | 65 |
| 1.3.1.3 Entorno Económico .....                | 65 |
| 1.3.1.4 Entorno Competitivo .....              | 65 |
| 1.3.1.5 Entorno Político .....                 | 66 |
| 1.3.2 Entorno Específico o Micro entorno ..... | 66 |
| 1.3.2.1 La competencia .....                   | 66 |
| 1.3.2.2 Clientes Reales o Potenciales .....    | 66 |
| 1.3.2.3 Los Proveedores e intermediarios.....  | 67 |
| 1.4 Misión del restaurante Americano .....     | 67 |
| 1.5 Visión del restaurante Americano .....     | 67 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.6    | Propuesta de nueva Misión y Visión .....        | 67 |
| 1.7    | Planificación Estratégica de la Propuesta ..... | 68 |
| 4.6.1  | Receta Estándar .....                           | 68 |
| 4.6.2  | Capacitación .....                              | 69 |
| 4.6.3. | Descripción de funciones.....                   | 70 |
| 4.6.4  | Flujo grama de procesos .....                   | 72 |
| 4.6.5  | Mapa de Acción .....                            | 73 |
| 4.7    | Análisis Financiero .....                       | 75 |
|        | Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones..... | 77 |
|        | Glosario .....                                  | 80 |
|        | Bibliografía .....                              | 83 |
|        | Anexo .....                                     | 89 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Características del Plan Estratégico.....   | 24 |
| Tabla 2. Valores Estratégicos.....   | 27 |
| Tabla 3. Análisis Estratégico. ....  | 31 |
| Tabla 4. Ponderación del conocimiento del restaurante Americano.....                               | 47 |
| Tabla 5. Ponderación de frecuencia de visitas al restaurante Americano. ....                       | 48 |
| Tabla 6. Ponderación de preferencias alimenticias. ....  | 49 |
| Tabla 7. Ponderación de preferencia alimenticia de los comensales en el restaurante Americano..... | 50 |
| Tabla 8. Ponderación de la disposición económica para el consumo en el restaurante Americano. .... | 52 |
| Tabla 9. Ponderación de calificación del servicio de promoción de los platos.. ....                | 53 |
| Tabla 10. Ponderación de calificación al tiempo de espera.....                                     | 54 |
| Tabla 11. Ponderación de la calificación a la presentación del plato. ....                         | 55 |
| Tabla 12. Ponderación de calificación al sabor de la preparación.....                              | 56 |
| Tabla 13. Ponderación de la perspectiva de la porción servida. ....                                | 57 |
| Tabla 14. . Análisis Interno FODA. ....  | 58 |
| Tabla 15. Análisis Externo FODA ....   | 59 |
| Tabla 16. Matriz EFI.. ....  | 60 |
| Tabla 17. Matriz EFE. ....   | 61 |
| Tabla 18. Matriz de Estrategias. ....  | 63 |
| Tabla 19. Descripción de Funciones. ....   | 71 |
| Tabla 20. Plan de Acción. . ....   | 74 |

Tabla 21. Financiero de capacitaciones SECAP..... 75

Tabla 22. Menú ..... 96

## Índice de Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1. Distrito Metropolitano de Quito. Google Maps. .... | 64 |
| Ilustración 2. Distrito Metropolitano de Quito. Google Maps. .... | 65 |

## Índice de Anexos

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1. Encuesta .....                   | 89 |
| Anexo 2. Entrevista .....                 | 91 |
| Anexo 3. Entrevista .....                 | 92 |
| Anexo 4. Formato de Receta Estándar ..... | 93 |
| Anexo 5. Receta aplicada .....            | 94 |
| Anexo 6. Menú Restaurante Americano.....  | 96 |

## Resumen

El presente plan estratégico para el mejoramiento de procesos de producción en el área de cocina del restaurante Americano, el cual en el primer capítulo se presenta una breve introducción al trabajo, conjuntamente con el problema y justificación, los cuales desembocarán el objetivo general y sus respectivos objetivos específicos; el segundo capítulo brinda las bases teóricas del plan estratégico y la historia de la restauración; para concluir con la aplicación de planes estratégicos en restaurantes. Para el tercer capítulo se realizó un análisis de la metodología para el desarrollo del trabajo, del cual partimos para la aplicación de encuestas y entrevistas.

En el cuarto capítulo se analizó los resultados obtenidos de los diferentes estudios como son las encuestas, el análisis FODA; de los cuales se pudo obtener una matriz de estrategias. Para finalizar el quinto capítulo obtenemos las conclusiones y recomendaciones del trabajo desplegado.

**Palabras Claves:** Estrategias, análisis FODA, procesos de producción, plan estratégico, metodología, matriz de estrategias.

## Capítulo I. Introducción

### 1.1 Introducción

Partiendo de que la restauración procede de un vocablo latino que indica la acción de reparar, podemos decir que, dentro de la gastronomía, es el nacimiento de establecimientos de comidas, lo que fue encontrada en el restaurante de Monsieur Boilanger, el propietario de los primeros comedores en Francia

En el Ecuador la restauración es uno de los puntos importantes para ir turismo, existen 18.200.623 restaurantes específicamente en el Distrito Metropolitano de Quito. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013)

El restaurante Americano, el cual está ubicado en San Antonio de Pichincha, un lugar de mucha afluencia turística tanto nacional como extranjera, por tal motivo se ve la necesidad de mejorar los procesos de producción en el área de cocina.

Es por ello la importante de realizar un estudio que permita obtener información relevante, la cual ayude a definir las estrategias que se podrían implementar en dicha área y sea exitosa, los resultados se reflejaran en la calidad de los platos presentados al comensal.

## 1.2 Planteamiento y Definición del Problema

El Restaurante Americano, ubicado en la parroquia San Antonio de Pichincha, se ha mantenido por 30 años en el mercado; abrió sus puertas en el año 1985, a partir de entonces han surgido varios cambios, desde el rediseño de la infraestructura hasta la implementación de nuevos platos al menú; gracias a la actividad turística que se desarrolla en la zona se puede aprovechar la demanda por parte de viajeros tanto nacionales como extranjeros.

En el restaurante Americano existen falencias que se pueden mejorar; una de ellas es la ausencia de recetas estándar (Es una fórmula escrita para producir un plato o artículo alimenticio de una calidad específica, cantidad exacta de cada ingrediente y el procedimiento de la preparación.) (Miguel, 2009), por lo que las diferentes preparaciones son elaboradas de forma empírica, es decir, que no tienen una guía donde los empleados del área de cocina se puedan basar sin tener la necesidad de recurrir a la dueña del establecimiento.

También la falta de la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), es otro factor el cual impide que los alimentos sean manipulados de manera adecuada.

El Ministerio de Salud Pública, en la Ley Orgánica de la Salud, capítulo II, art 146, literales e, h y j, nos especifica las normas sanitarias para el proceso manipulación y conservación de los alimentos que se exigen en las revisiones de los restaurantes.(Ministerio de Salud Pública del Ecuador , 2014)

El restaurante conserva la misma preparación y presentación de sus productos a sus comensales, ocasionando que la imagen del establecimiento se quede estancada (Unda, 2015).

La distribución inadecuada del espacio físico del área de cocina, es decir la falta de utilización del triángulo de trabajo (Es la colocación adecuada de tres lugares de trabajo a la distancia más eficiente y minimizar el tráfico por la zona del trabajo) (Araque, 2014), esto ocasiona que muchas veces existan accidentes provocando tardanza en la elaboración de los productos teniendo como resultado mayor tiempo de espera para los comensales, frecuentemente esto es causa del recorrido que se debe realizar para conseguir *mise en place* de determinada preparación.

Por tanto, la presente investigación gira en torno a la siguiente cuestión:

¿Cómo mejorar los procesos de producción en el Restaurante Americano?

### 1.3 Justificación

El Restaurante Americano fue creado en el año 1985, asumiendo como socios a la señora Mariana Unda y al señor Gonzalo Mosquera, los cuales implementaron como especialidad de la casa al pollo brosterizado. Aproximadamente 5 años después se realizó la primera adecuación de espacio físico, desde entonces han ido mejorando el servicio y los productos que se ofertan.

Ubicando cerca de la ciudad “Mitad del Mundo”, lugar turístico por el monumento que lleva su mismo nombre y variedad de museos se puede encontrar dentro de esta, también encontramos el recién inaugurado edificio de la UNASUR (Unión de Naciones Sudamericanas), y para emociones más fuertes a pocos kilómetros encontramos al Kartodromo.

Es por ello que el presente plan estratégico tiene por objetivo el mejoramiento de procesos de producción en el Restaurante Americano y la generación de soluciones mediante optimización de operaciones.

Un plan estratégico es un programa que consiste en determinar lo que se pretende conseguir y cómo lograrlo. El cual crea un documento donde se plasman las decisiones que van a orientarlo a la excelencia de la gestión (Guia de Calidad, 2015).

La falta de procesos estandarizados no permite la organización, desde la realización del *mise en place* hasta el montaje del plato, todo este proceso debe ser debidamente controlado y estandarizado.

El personal que se desempeña en la cocina le falta capacitaciones de uso de recetas estándar, manipulación y producción de los platos que se presentan en el menú. Tomando en cuenta que el concepto de capacitación, que es un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y la ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente.(Emprenderpymes.net, 2008)

El motivo principal para la aplicación de un plan estratégico es lograr un mejor manejo de procesos en el área de producción, el cual que es el corazón del establecimiento, por lo que allí se elaboran los platos que posteriormente saldrán a los comensales y deben contar con las condiciones apropiadas para su expendio.

Por lo que se necesita la aplicación de recetas estándar las cuales ayudarán tanto a los empleados como a la dueña del restaurante para tener mayor control de los productos y procesos, examinando cada proceso para la elaboración de los platos y mantener una línea de producción, para contrarrestar la forma empírica con la que se ha estado trabajando y tener una mejor presentación del plato a servirse.

Posteriormente se aplicarán capacitaciones en manipulación de alimentos, uso de recetas estándar, tiempos y temperaturas de cocción al personal que ejecuta las tareas del área de producción.

Para ellos es indispensable el uso y acatamiento de un cronograma de cumplimiento de actividades que se realizaran en el establecimiento.

Si bien el Restaurante “Americano” se ha mantenido constante en sus ventas a lo largo del tiempo, es necesario que después de 30 años se aplique un método de optimización para darle una transformación en sus servicios (Unda, 2015).

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo General:

Proponer un plan estratégico de mejoramiento de procesos de producción en el restaurante “Americano”, parroquia San Antonio de Pichincha, Quito.

### 1.4.2 Objetivos Específicos:

- Fundamentar teórica y metodológicamente la creación de planes estratégicos y la aplicación en la restauración.
- Prescribir la situación actual del Restaurante Americano en el área de producción.
- Elaborar un plan estratégico dirigido a procesos de producción en el área de cocina del restaurante Americano.

## Capítulo II. Marco Teórico.

La Historia ayuda a comprender las cosas que conocemos en la actualidad, es por ello que en este capítulo se explica el nacimiento de los planes estratégicos, sus características, principios y clasificación. La aplicación de los mismos a la restauración y la historia de esta.

### 2.1. Historia de la Planeación Estratégica

La palabra estrategia etimológicamente proviene de las raíces griegas *strategos* que significa “un general” “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.(Gómez, 2008)

En la Grecia antigua, Sócrates comparó las actividades que tenía un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Posteriormente en 1950 y 1960 se definió un concepto más elaborado para el uso de procesos de planeación. (Gómez, 2008)

En el libro “La sociedad post-capitalista”, Peter Ducker (1974) destaca la necesidad de generar una teoría económica que colocará al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. (Cuero, Espinoza, & Guevara..., 2010)

### 2.2. Definición de Plan Estratégico

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; “una

serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”. (Cuero, Espinoza, & Guevara..., 2010)

Según Steiner, define a la planeación estratégica como El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos(Rodríguez, 2001).

Mientras que para Aguirre O, es El proceso de decidir que se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos. (Rodríguez, 2001)

De lo que se deduce que la planeación estratégica es un conjunto de procesos organizados para regularizar el comportamiento futuro.

### 2.3 Características del Plan Estratégico

| Características   | Descripción  |
|---|--|
| 1.- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.                                   | Comprometer a los niveles superiores para crear responsabilidad a lo niveles inferiores.   |
| 2.- Tratar con cuestiones básicas.  | Dar respuesta a interrogantes como:<br>¿En qué negocio nos encontramos en este momento y en qué cuál deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo? |
| 3.- Ofrece un marco para la planeación detallada y para la toma de decisiones gerenciales cotidianas. | El gerente debe tomar en cuenta la siguiente pregunta<br>¿Cuáles alternativas están de acuerdo a nuestra estrategia?   |
| 4.- Se trata de una planeación que tendrá largo alcance.  | Implica utilizar un periodo de tiempo más prolongado a diferencia de otros tipos de planeación que sean más cortos.  |
| 5.- Analiza el medio ambiente: Contemplar el ambiente interno y externo de la empresa.                | Estudia su entorno interno, conociendo sus amenazas y convertirlas en oportunidades, de esta manera contemplar las debilidades y fortalezas.                                     |

**Tabla 1.** Características del Plan Estratégico .Fuente: (Rodríguez, 2001)

## 2.4 Importancia

- a) Minimiza riesgos: evitar los cambios drásticos del entorno, comprimir la inseguridad que se pueden presentar en el futuro
- b) Generar eficiencia: Indicar las actividades que se van a realizar, coordinación de labores y exponer objetivos determinados para alcanzar un fin común
- c) Compromiso y motivación: Se involucra a todos los colaboradores de la empresa, se busca crear un sentido de identificación con cada objetivo y estimulación para su cumplimiento.(Steiner, 1985)

## 2.5 Principio

**Concepto de Principio:** Son verdades esenciales de aplicación general, las mismas que ofrecen como pautas de conducta que deben observarse en la acción administrativa. Estos principios son:

- Objetividad: Los planes deben ser basarse en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
- Medición: Los planes que son expresados cualitativa y cuantitativamente son más seguros.
- Precisión: Los planes deben ser expresados con la mayor precisión posible porque a partir de ellos se van a realizar acciones específicas, evitar hacer enunciaciones vagas o genéricas
- Flexibilidad: En todo plan puede existir un margen de error o imprevistos dependiendo de las circunstancias del entorno, es por ello que se podrían realizar cambios inesperados.

- Unidad de dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
  - Principio de rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
  - Principio de participación: Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación.
- (García & Valencia, 2007)

## 2.6 Valores Estratégicos



Tabla 2. Valores Estratégicos. Creado por Jasmina Unda 2015. Fuente: (Eumed.net. Enciclopedia Virtual)

## 2.7 Clasificación de las Estrategias

- a) **Estrategias Internas Y Externas:** Las externas se constituyen para reflejar los movimientos de la competencia, acciones gubernamentales o descubrir nuevas oportunidades. Las internas se enfocan a los contenidos dentro de la empresa, como una reorganización para modificar la forma de dirigir al personal o mejorar su funcionamiento (Solano, 2010).
- b) **Estrategias Materiales y Humanas:** Las estrategias utilizan tanto los recursos materiales, como la materia prima, maquinaria, etc. Pero del mismo modo utiliza el recurso humanos, como el gerente, jefes de áreas y empleados (Solano, 2010).
- c) **Estrategias Maestras o Corporativas y Divisionales:** Las estrategias corporativas o maestras se originan en las oficinas principales, mientras que las estrategias divisionales son creadas en las oficinas secundarias o sub-oficinas (Solano, 2010).
- d) **Estrategias Funcionales:** Toma como base el área y forma en cómo desarrollarán su actividad:
- i. **Estrategias de Crecimiento:** una empresa puede crecer por medio de:
- Selección de una industria de rápido crecimiento.
  - Participar en una industria que está en la parte inicial de su crecimiento.
  - Expandirse dentro de nuevos mercados, nacionales y extranjeros.
  - Adquirir una nueva empresas.

ii. **Estrategias de Producto:**

- Naturaleza de la línea del producto. Se toma una decisión respecto a la calidad y precio de la línea de productos para mejorar las ventas y ganancias, llegando a ser una competencia potencial.
- Desarrollo de nuevos productos. La empresa busca que sus productos tengan mayor calidad, seguridad y buen funcionamiento, investiga sobre aquellas líneas de productos que tiene más alto el índice potencial.
- Caída de viejos precios. Los viejos productos son aquellos que se encuentran en el declive de su ciclo de vida y se tiene que decidir si el producto sale del mercado o se dedica mayor inversión y mantenerlo.
- Mercado y distribución de producto. La empresa debe buscar el mejor segmento de mercado en el cual el producto va a tener una buena aceptación; una vez establecido, se designaran los canales de distribución ya sean estos directo, corto, largo o doble.

iii. **Estrategias de Mercado:** Para las estrategias de mercado se toma en cuenta los canales de distribución, servicios de mercado, precios, ventas, publicidad, investigación de mercado, selección de mercado, etc. Algunas estrategias para fijar precio son:

- Obtener tantas ganancias del modo y rapidez más efectivo.
- Establecer mejores precios para desalentar a la competencia
- Cumplir el tiempo establecido para recuperar los costos de desarrollo del producto.
- Establecer un precio que produzca una tasa de interés regular.

- Asegurar la aceptación del producto mediante un precio adecuado al segmento del mercado.
- iv. **Estrategias Financieras** Este tipo de estrategias depende del grado en que se encuentra la empresa financieramente, lo cual nos arrojará resultados favorables o perjudiciales.

Estas estrategias pueden incluir áreas como:

- Venta de activos fijos no deseados.
- Extensión de créditos a clientes.
- Obtener fondos o créditos con financiamiento externo (Solano, 2010)

## 2.8 Fases de la Elaboración de un Plan Estratégico

### Análisis Estratégico

Fase I (Metas): Esquema de Plan Estratégico, Visión, Misión, valores corporativos, Unidades de Estrategias de negocios.

Fase II (Estado Actual): Análisis del entorno, Entorno General, Entorno Competitivo, Análisis Interno, Cadena de Valor.

### Diagnostico

Fase III

(Diagnostico Estrategico): Analisis Dafo, Análisis CAME

### Elección de Estrategias

Fase IV (Elección de Estrategias): Definición de Negocios, Estrategia Corporativa, Estrategia Competitiva, Estrategias Operativas, Estrategias Funcionales.

Implementación de las Estrategias

Fase V: Diseño de la Organización, Planes de Acción

Tabla 3. Análisis Estratégico. Creación de Jasmina Unda 2015. Fuente (ECO3 Colecciones)

#### Fase I.

- a) **Análisis Estratégico:** Es la partida del proceso, es el trabajo previo que se debe realizar con el fin de identificar las estrategias que serán utilizadas, continuando los siguientes pasos:

- b) **Analizar la misión, visión y objetivos de la organización:** estas forman una jerarquía de metas, desde la declaración de las ventajas competitivas hasta los objetivos estratégicos.

## **Fase II**

- c) Analizar el entorno, no hay que perder de vista las actividades del entorno y en especial de la competencia, de esta manera se identificarán las amenazas y oportunidades.
- Análisis del entorno consta de varios elementos como políticos, económicos, tecnológicos y sociales, los cuales producen un impacto en la organización.
  - El entorno sectorial o entorno competitivo, este tipo de entorno se encuentra ligado directamente con la empresa, está compuesto por los competidores y otras empresas que pueden poner en peligro la adquisición de productos y servicios.

## **Fase III.**

Análisis Interno Este tipo de análisis ayuda a identificar las fortalezas y debilidades, la empresa puede descubrir ventajas competitivas potenciales.

- Reconocer y Valorar los activos intangibles de la empresa: El conocimiento es una fuente valiosa para el crecimiento de la empresa, de esta podemos

encontrar mayor ventaja competitiva y aumento de los activos de la organización.

La formación estratégica.- dentro de una empresa, se desarrolla en varios niveles:

#### **Fase IV.**

**Estrategias Corporativas:** Se enfoca en la cartera de negocios de la empresa, la cual se basa en dos preguntas:

- ¿En qué negocio debería competir?
- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

**Estrategia Competitiva:** Es un esfuerzo por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, la cual radica en liderazgo en costos o en la diferenciación.

**Estrategias Operativas:** Dentro de la empresa se cumplen una serie de funciones como es el marketing, producción, RRHH (recursos humanos), investigación, desarrollo, entre otros, en cada uno de estas áreas se realiza un análisis de desempeño, tanto dentro como fuera de la empresa. Este análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar las fuentes de las ventajas competitivas.

## **Fase V.**

Implantación Estratégica: La empresa debe tener adecuados controles estratégicos y diseños organizativos para asegurar la eficiencia de estos medios dentro de la empresa y coordinar e integrar las actividades, así como con sus clientes, proveedores y socios aliados.

Control eficaz de las estrategias: Para el éxito de la implementación de las estrategias deben tener un seguimiento y control eficaz, dicho control requiere que la organización examine el entorno y se pueda tener respuestas a amenazas y oportunidades.

Crear diseños eficaces: Para el éxito de la empresa es necesario tener la estructura y diseño de cada estrategia a utilizarse.

Crear una organización ética e inteligente: Un compromiso de la organización para llevar a la empresa a la excelencia y ética, esto beneficiará al desarrollo del talento individual y colectivo.(ECO3 Colecciones)

### 2.9 Misión de una empresa:

Es la actividad que realiza la empresa dentro del mercado, haciendo referencia al público al que está dirigido, para declarar la misión se puede responder a las siguientes preguntas (Espinoza, 2012):

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro Negocio?

- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

#### 2.10 Visión de una empresa:

Establece metas que se puede cumplir en un determinado tiempo, estas tiene que ser alcanzables, realistas, inspiradoras y motivadoras. Para definir la visión se puede basarse en las respuestas a las siguientes interrogantes (Espinoza, 2012):

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?

El restaurante, como cualquier otra empresa, es un sistema que representa un todo, organizado por subsistemas interdependiente, en el que cada decisión que se tome se verá reflejada en los resultados finales. La aplicación de la administración en un

restaurante, dependerá de su tamaño y su estructura de acuerdo con el tipo de cocina, servicio, clientela y calidad en el servicio.

Para la administración de un restaurante es necesario un conjunto de técnicas y procedimientos, mediante estos se procura optimizar los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros con el fin de satisfacer con la calidad en el servicio las necesidades físicas y sociales de los clientes y obtener con ello un beneficio económico. (Franco, Administración de la Empresa Restaurantera, 2004)

## 2.11 Historia de la Restauración

Los antiguos romanos tenían la costumbre de salir a comer fuera de sus casas, de ello aún se puede encontrar evidencia en Herculano, una pequeña ciudad ubicada cerca de Nápoles, durante el siglo 79 d J.C. fue devastada por la lava y barro que destruida por la erupción del volcán Vesubio. En las calles de esta ciudad existía una gran cantidad de bares que servían queso, pan, vino, nueces, dátiles, higos y variedad de comidas calientes. Después de la caída del imperio romano, las tabernas o posadas eran las encargadas de brindar comida a las personas que no comían en sus casas. En el 1200, en Londres, ya se podía encontrar casas de comida y lugares donde vendían alimentos preparados, para 1650 ya se podía encontrar cafeterías.

El primer restaurante *Champú d'Oiseau*, perteneciente a Monsieur Boilanger en 1765 donde tenía inscrita la leyenda "*Venite ad me omnes quis fomacholavoratoratis et ego retuarabo vos.*", pero no eran muchos los parisinos que sabían leer francés y menos aún latín, pero los que podían sabían que, el propietario decía: Venid a mí

todos aquellos cuyos estómagos clamen angustia que yo los restauraré.” Este restaurante cobrara precios altos, así llegó a ser considerado un lugar exclusivo al cual las damas de sociedad acudían para mostrar su distinción.(Arqhys, 2004)

Los chef de gran renombre y reputación que hasta ese tiempo habían trabajado para familias privadas, abrieron también sus propios restaurantes y fueron contratados por un nuevo grupo de empresarios: Los restauradores.

La palabra “restaurante” se conoció en Estados Unidos en 1974, traída por el refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt, que fundo el primer restaurante francés en Estados Unidos llamado *Julien´s Restorator*, en el que servían trufas, fundes de queso y sopas.(Arqhys, 2004)

## 2.12 Historia de la Planificación Estratégica en la Restauración

Desde la época del Conde Rumford y a Alexis Soyer ya se conoce los primeros intentos de aplicar una planificación estratégica en la cocina. El libro *Kitchen Planning for Quantity Food Service*, publicado en 1945 por Arthur W. Danna describe el primer intento sistemático de exponer los principios del estudio del diseño de cocina y relata los tipos de problemas posibles y la clase de equipamiento para su uso(Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes.).

*American Gas Association* publicó el libro *Commercial Kitchens* en 1962, el cual declara la planificación de cocinas y se refiere especialmente al uso de equipos de cocción a gas. (Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes.)

### **Capítulo III. Metodología Investigativa**

La definición de los medios de investigación que se realizará para la propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de procesos de producción en el restaurante Americano, nos ayudará a lo optimización de recursos tanto físicos como materiales

#### **3.1 Definición de Métodos Científicos de Investigación**

La metodología científica es la organización racional y calculada de los recursos, técnicas y procedimientos más adecuados que se hacen uso en la investigación científica.(Gutierrez, 2004)

#### **3.2 Características de Métodos Científicos de Investigación**

Racional: Se basa en razones y lógica; por lo tanto no surge de opiniones, pasiones o apariencias.

Sistemático: Es un conjunto ordenado y sistemático de ideas de las cuales forman teorías.

Objetivo: Busca alcanzar la verdad real, mediante la adaptación de ideas a los hechos, por lo cual se utiliza la observación y la experimentación.

Verificable: Es la comprobación de las hipótesis abarcadas, ponen a prueba resultados particulares de la hipótesis general.

Analítico. Descompone todo lo q trata en sus elementos; trata de entender la situación total, estudia cada parte del conjunto de hipótesis.

Explicativo: Intenta exponer en términos de leyes y principios.(Gutierrez, 2004)

### 3.3 Clasificación de Métodos Científicos de Investigación

El estudio de los métodos de investigación y su aplicación se apoya en la concepción dialéctica impresa en el desarrollo de la investigación que se presenta, para ello se considera las cosas y las ideas en su encadenamiento, en sus relaciones mutuas y en su acción recíproca y la modificación, que de ello resulta su nacimiento, su desarrollo y su decadencia, estableciendo los vínculos entre lo cuantitativo y lo cualitativo, y el que la negación es un punto de desarrollo.

#### 3.3.1 Métodos Teóricos

Permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de la investigación, son fundamentales para la comprensión de los hechos y para la formulación de las direcciones de trabajo y teorías que sostienen la investigación.

- Método Analítico: constituye un conjunto de los procesos de desarticulación práctica o mental del todo y sus partes, para el desarrollo del plan estratégico del restaurante Americano.
- Método Histórico: Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetivos en su sucesión cronológica. Para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su conocimiento a los diferentes períodos de la historia.

- Método sistémico. Está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica.
- Método Sintético: Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.
- Método Lógico: Es otra gran rama del método científico, aunque es más clásica y de menor fiabilidad. Su unión con el método empírico dio lugar al método hipotético deductivo.

### 3.3.2 Métodos Empíricos

Conlleva al investigador a una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial.

La investigación empírica permite al investigador hacer una serie de investigaciones referente a su problemática, retomando experiencia de otros autores, para de ahí a partir con su exploración, también conllevar efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

- Observación: Fue el primer método utilizado por los científicos y en la actualidad continua siendo su instrumento universal. Permite conocer la

realidad mediante la censo-percepción directa de entes y procesos, para lo cual debe poseer algunas cualidades que le dan un carácter distintivo. Es el más característico en las ciencias descriptivas.

- Medición: Es el método empírico que se desarrolla con el objetivo de obtener información numérica, cuantitativa, acerca de una propiedad o cualidad del objeto, proceso o fenómeno, donde se compara magnitudes mediables conocidas. Es la asignación de valores numéricos a determinadas propiedades del objeto, así como relaciones para evaluarlas y representarlas adecuadamente. Para ello se apoyan en procedimiento estadísticos.

Existen diversas técnicas que posibilitan la recolección de información

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.

### 3.3.3 Métodos Matemáticos

Representan un enfoque de una lógica particular dentro de la ciencia, destacando que todo conocimiento objetivo se puede expresar o reflejar en su matemática o concepción numérica de sus propiedades, en el caso que ocupa la presente investigación, se emplean aquellos que permiten la descripción de las cualidades básicas del objeto, por tanto, la caracterización de comportamientos y opiniones, a partir de la estadística descriptiva.

### 3.4 Metodología a emplear en el trabajo

Para el diseño del plan estratégico en el Restaurante Americano se utilizarán diversas metodologías:

#### a. Técnicas Teóricas.

Histórico – lógico: mediante el cual se realizará la revisión bibliográfica de los antecedentes de la historia de la restauración, así como del Restaurante Americano, usando, en este último caso como fuente la comunicación verbal directa con la gerente propietaria del establecimiento y los dos empleados de planta del área de cocina.

#### b. Técnicas Empíricas.

Encuestas: Se aplicara a 79 comensales que ingresen al establecimiento entre los días sábados y domingos de 10:00 a.m. hasta las 3:00 p.m.; ya que será un promedio de *pax* que consuman la variedad de platillos que se ofertan, con el fin conocer la perspectiva que asimila el cliente de las preparaciones que va a servirse.

- I. Métodos matemáticos porcentuales: Es la representación mediante gráficas de pastel, los resultados que arrojen las encuestas.
- II. Observación: Se realizará los días sábados y domingo, cada 15 días desde las 10:00 a.m. hasta las 3:00 p.m. y conllevará tomar en cuenta aspectos como la manipulación de la materia prima, técnicas y métodos a emplearse en la elaboración de los platos manipulación de alimentos crudos y preparados, el

almacenamientos y el montaje de los mismos; esto se tomará como base el estado en el que se encuentra en la actualidad el establecimiento.

- III. Método sistémico: Está dirigido a modelar el objetivo mediante la determinación de sus componentes y las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinen por un lado la estructura del objetivo y por otro su dinámica.
- IV. Metodología FODA: Resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización el cual se podrá observar en la pág. 60. FODA es la sigla para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis FODA consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: Analiza las fortalezas y debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- La perspectiva externa. Mira la oportunidad que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado seleccionado.

Los objetivos que persigue el FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para realizar un análisis FODA es:

- a) Identificar los cambios claves en el entorno de la organización,
- b) Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización
- c) Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
- d) Consensuar los resultados del análisis anterior.(ECO3 Colecciones)

### 3.5 Definición de muestra

Se parte desde la toma de un universo el cual nos designa a todos los posibles sujetos u objetos que pertenecen a la misma clase o tipo. De este podemos enfocarnos en una población que es una parte del universo a la que el investigador tiene acceso; por lo tanto podemos considerar un universo poblacional, que es la determinación de las unidades de investigación que van a ser consideradas en la recolección de datos, de lo cual se obtiene la muestra la cual es una parte representativa del universo poblacional.(Gutierrez, 2004)

El restaurante Americano tiene capacidad para 100 comensales en su salón, del cual se tomará como muestra mediante la aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P(1 - P)}{[(N - 1) * e^2] + [Z^2 * P(1 - P)]}$$

Siendo:

N: Es el tamaño del universo o población objetivo

n: Es el tamaño de la muestra con respecto a la población

e) Es el grado de error, y este puede ir desde 1% hasta el 5%

P: Es el porcentaje de probabilidad de que un sujeto sea tomado en cuenta como parte de la muestra

Z: Intervalo de confianza del 95% que es lo normal, este símbolo adquiere el valor de 1.95 que es lo sugerido

$$n = \frac{1,95^2 * 100 * 0,5(1 - 0,5)}{[(100 - 1) * 0,05^2] + [1,95^2 * 0,5(1 - 0,5)]}$$

$$n = \frac{3,80 * 100 * 0,25}{(99 * 0,0025) + (3,80 * 0,25)}$$

$$n = \frac{95}{0,2475 + 0,95}$$

$$n = \frac{95}{1,1975}$$

$$n = 79 \text{ encuestas}$$

## **Capítulo IV. Resultados e Interpretación**

En el presente capítulo se presentará en los resultados de las encuestas con su respectiva análisis que se aplicará a 79 comensales del restaurante Americano de los cuales el 41.1% son de género femenino y el 58.9% restante pertenece al sexo masculino, así como también el análisis FODA y el análisis del entorno, los cuales estudian cada aspecto del restaurante tanto interno como externo. Mediante estas interpretaciones se obtiene un plan estratégico.

#### 4.1 Análisis de las Encuestas

##### 1.- ¿Cómo conoce el Restaurante Americano?

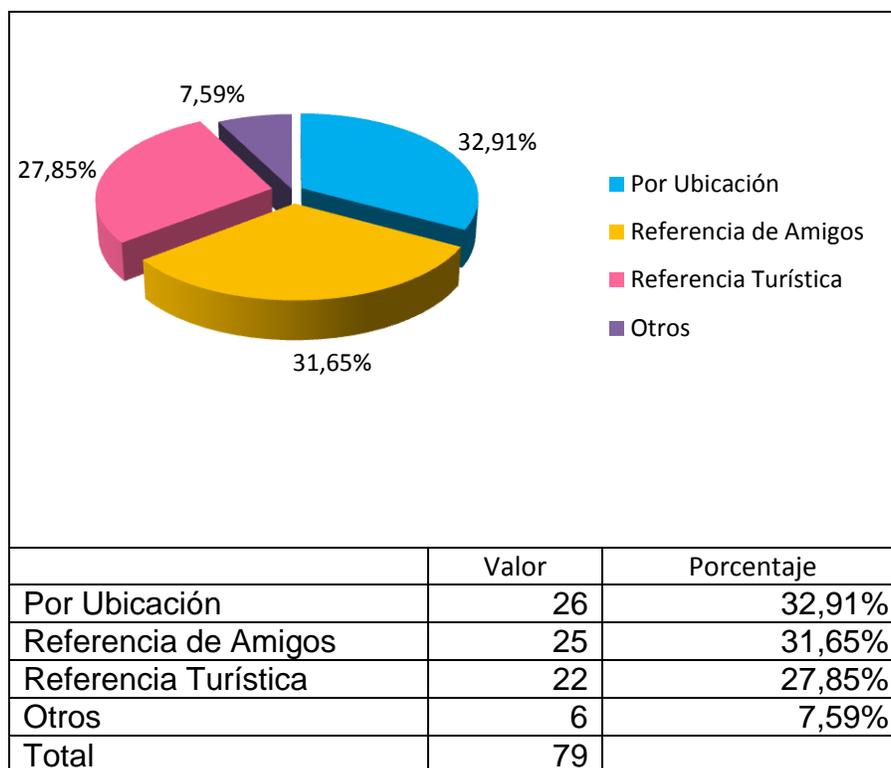


Tabla 4. Ponderación del conocimiento del restaurante Americano. Creación de Jasmina Unda 2015.

##### Análisis:

Podemos interpretar en el gráfico que los comensales del restaurante Americano lo conocen en un 34,44% por la ubicación y en un mismo porcentaje por referencia de amigos, mientras que por referencias turísticas la encuesta arrojó el 27,85% y tan solo un 7,59% lo destacan por otros medios.

2.- ¿Con qué frecuencia acude al Restaurante Americano?

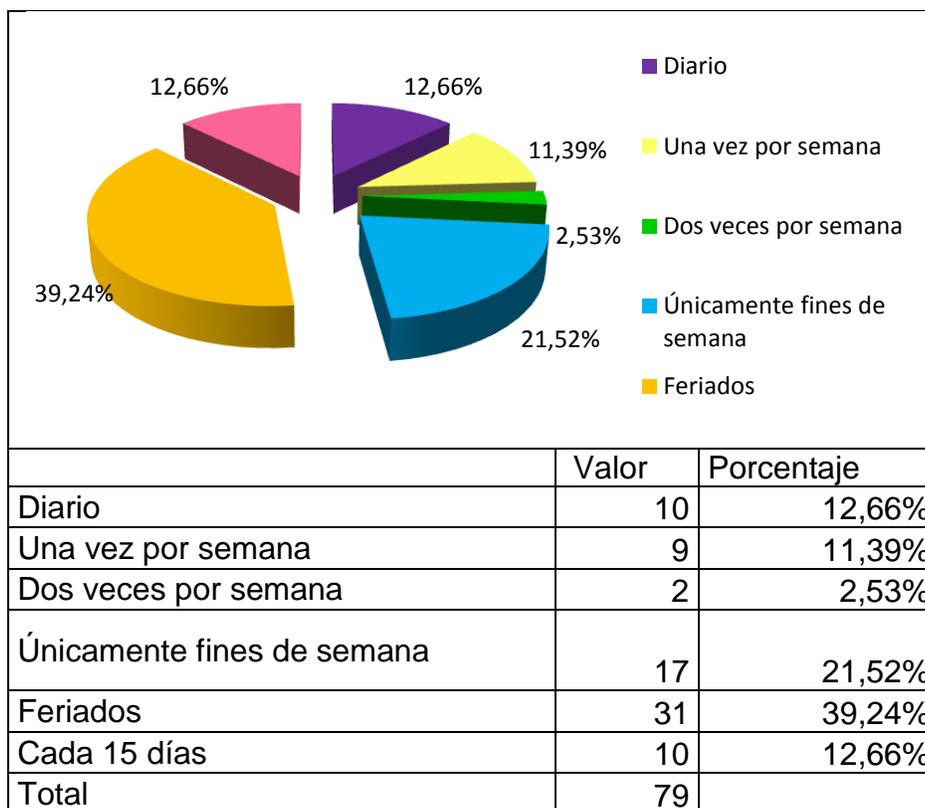


Tabla 5. Ponderación de frecuencia de visitas al restaurante Americano. Creación de Jasmina Unda 2015

Análisis:

La segunda pregunta corresponde a la frecuencia con la que asiste al restaurante Americano y según los resultados podemos deducir que un 10,99% acuden al establecimiento a diario, un 9,89% acude una vez por semana. Apenas un 3,30% asiste dos veces por semana; mientras que los fines de semana visita un 20,88% y con una considerable diferencia entre los feriados y los fines de semana ingresan un 38,46% y un 16,48% respectivamente.

### 3.- ¿Qué tipo de comida le gusta?

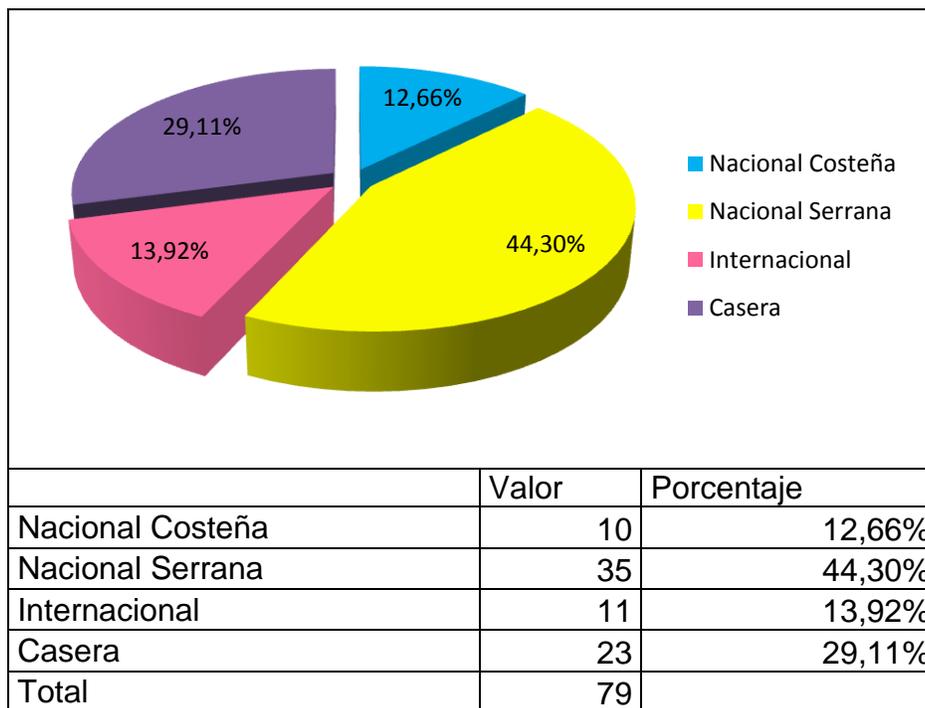


Tabla 6. Ponderación de preferencias alimenticias. Creación de Jasmina Unda 2015

#### Análisis:

Entre las preferencias de comidas fue la más escogida la comida nacional serrana con un 43,011%, seguido por la comida casera con el 30,11%. Mientras que las menos opcionadas fueron la comida nacional costeña con 13,98% y las internacional con 12,90%.

4.- ¿Cuál es su preferencia entre los platos del menú del Restaurante Americano?

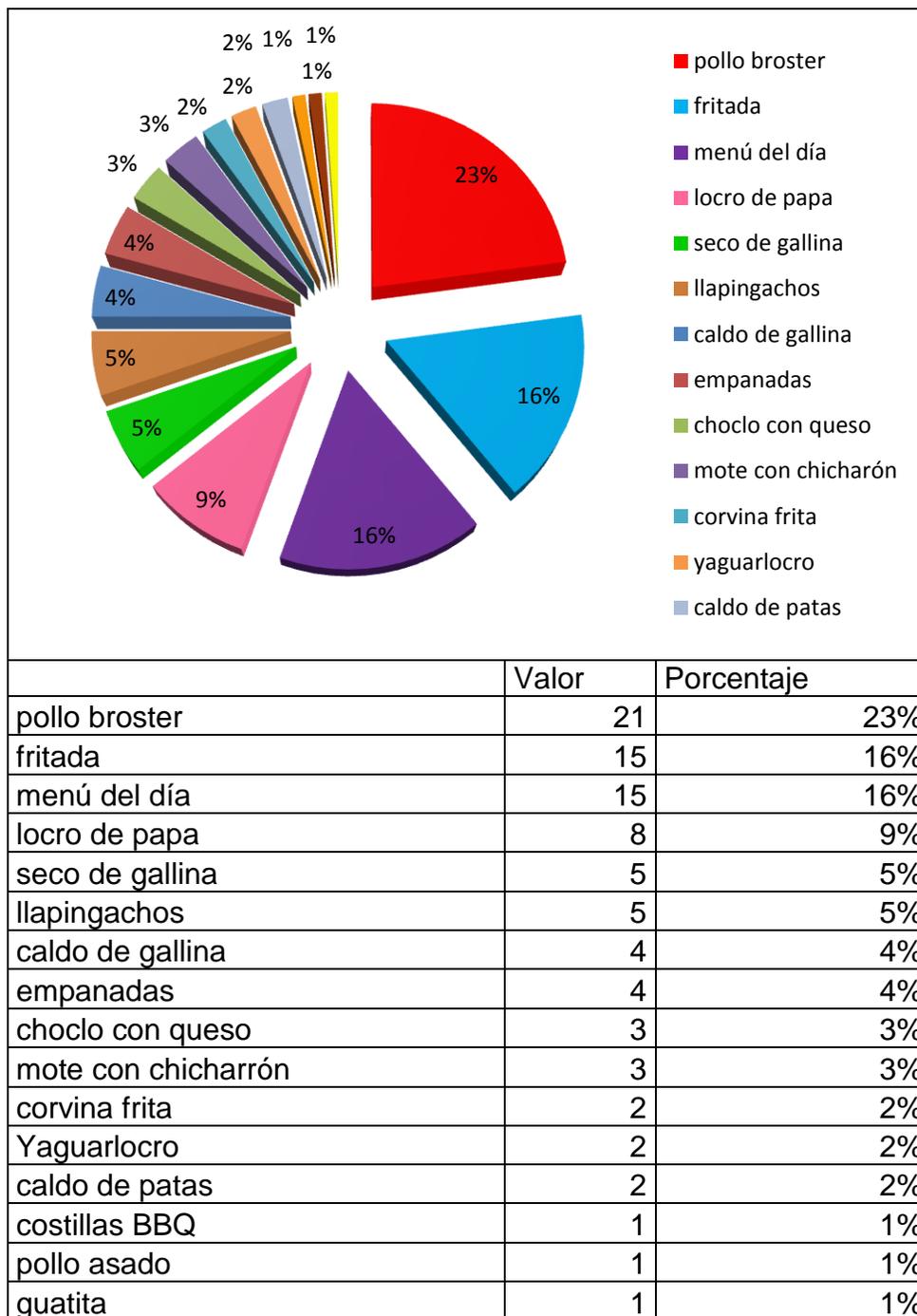


Tabla 7. Ponderación de preferencia alimenticia de los comensales en el restaurante Americano.

Creación de Jasmina Unda 2015.

Análisis:

Según la representación gráfica podemos observar que el plato más solicitado por los comensales es el pollo broster con una ponderación del 23%, en segundo lugar los platos más solicitados son la fritada y menú del día con un 16%. Otro plato que también es apetecido por los clientes es el locro de papas con un 9%, con un 5% los llapingachos y el seco de chivo son también solicitados, mientras que el resto de plato sin restarles su importancia son pedidos con menor frecuencia ya que se distribuyen entre un 4% y 1% de la aprobación.

5.- ¿Cuánto está dispuesto a gastar en el Restaurante Americano?

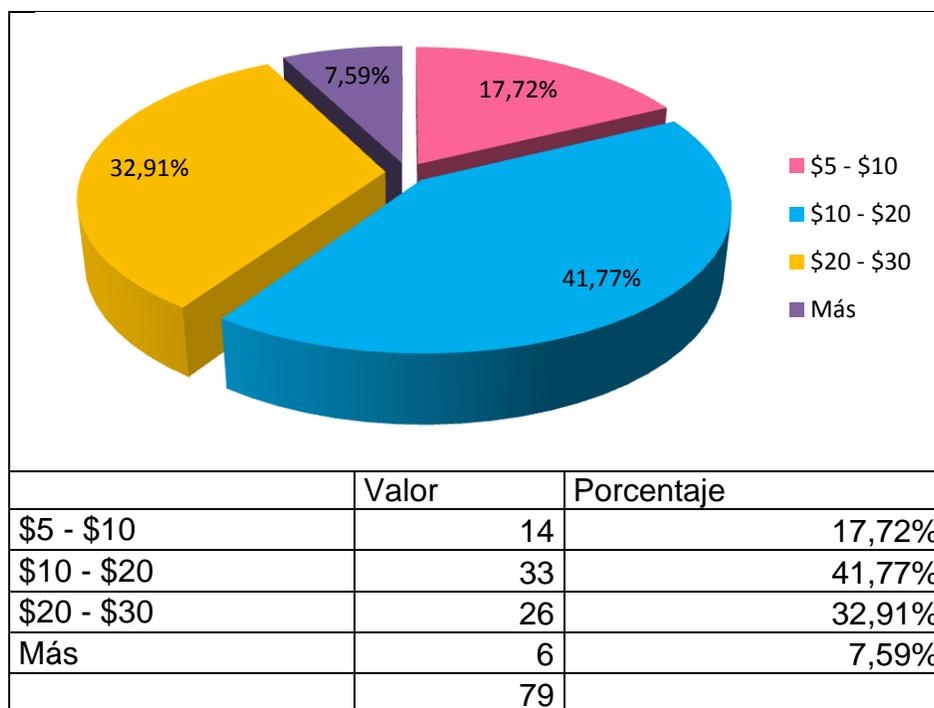


Tabla 8. Ponderación de la disposición económica para el consumo en el restaurante Americano.

Creación de Jasmina Unda 2015

Análisis:

Según el gráfico podemos interpretar que el 42,22% de los encuestados optó por escoger los precios en un rango de \$10 - \$20, el 30,00% decidió por el rango de \$20 - \$30, mientras que el 21,11% pretende gastar de \$5 - \$10, y el 6,67% está dispuesto a gastar más de estos rangos.

6.- ¿Cómo calificaría el servicio de promocionar los platos del menú?

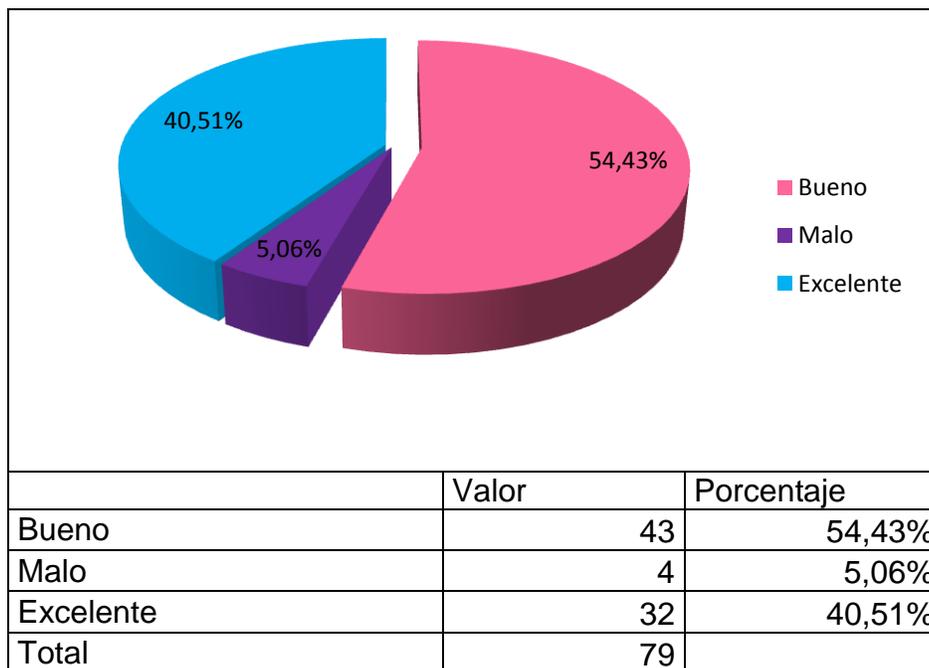


Tabla 9. Ponderación de calificación del servicio de promoción de los platos. Creación de Jasmina Unda 2015.

Análisis:

El 57,78% de los comensales del restaurante Americano tienen una perspectiva en que la promoción de los platos es buena, el 36.67% considera que es excelente y un 5,56% da la calificación más baja, fundamentando que se debe mejorar algunos aspectos.

7.- ¿Que calificación daría al tiempo de espera desde que realiza su pedido hasta que se lo entrega?

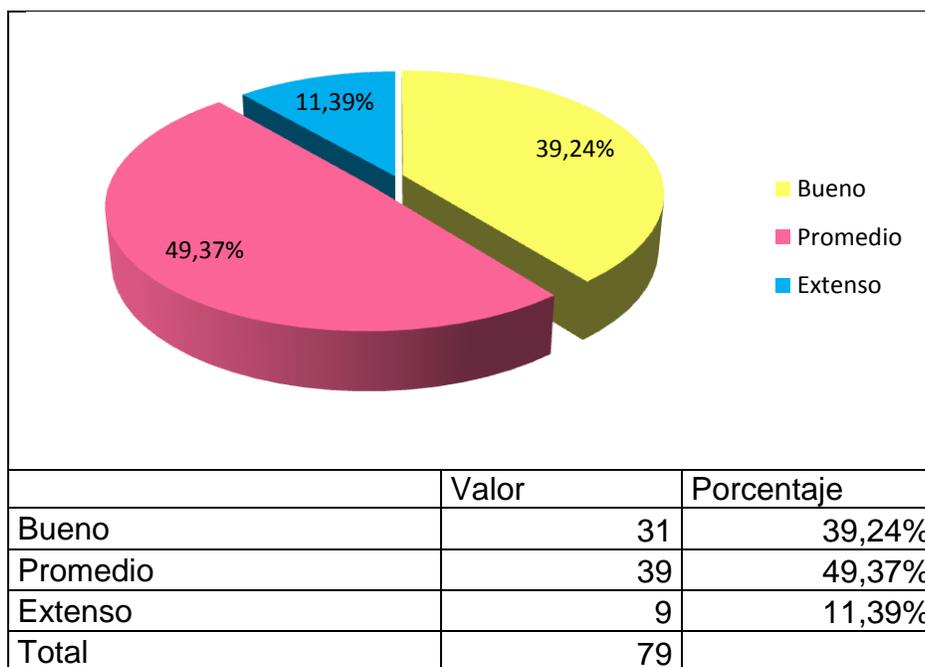


Tabla 10. Ponderación de calificación al tiempo de espera. Creación de Jasmina Unda 2015.

**Análisis:**

Basándose en el gráfico de los resultados, la calificación por tiempo de espera de los comensales del restaurante Americano, desde que realiza el pedido hasta su entrega, el 48,89% considera que es un tiempo promedio, el mismo que es aceptado de buena manera por el cliente, mientras que el 37,78% estimó como un buen tiempo y el 13,33% piensa que el tiempo que tuvo que esperar fue extenso e inapropiado.

8.- ¿Que calificación daría a la presentación del plato?

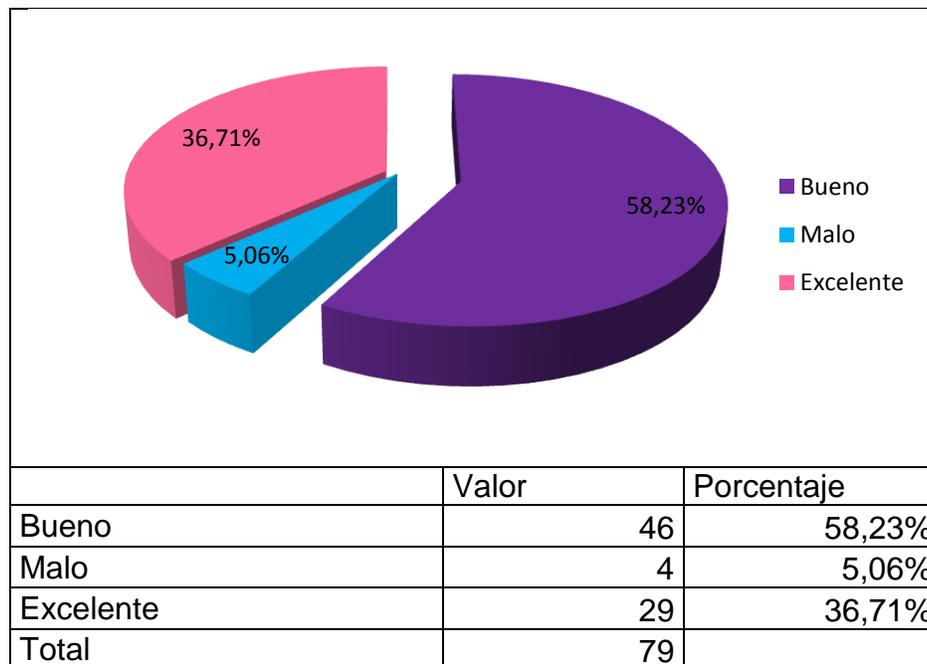


Tabla 11. Ponderación de la calificación a la presentación del plato. Creación de Jasmina Unda 2015.

Análisis:

Según la presentación del plato el grafico muestra que el 63,33% dio una calificación considerada como bueno, el 33,33% lo examinó como excelente, pero el 3,33% obtuvo una mala calificación, de lo cual podemos rescatar que la presentación de los platos está estimado dentro de lo normal o aceptable.

9.- ¿Que calificación daría al sabor de la preparación?

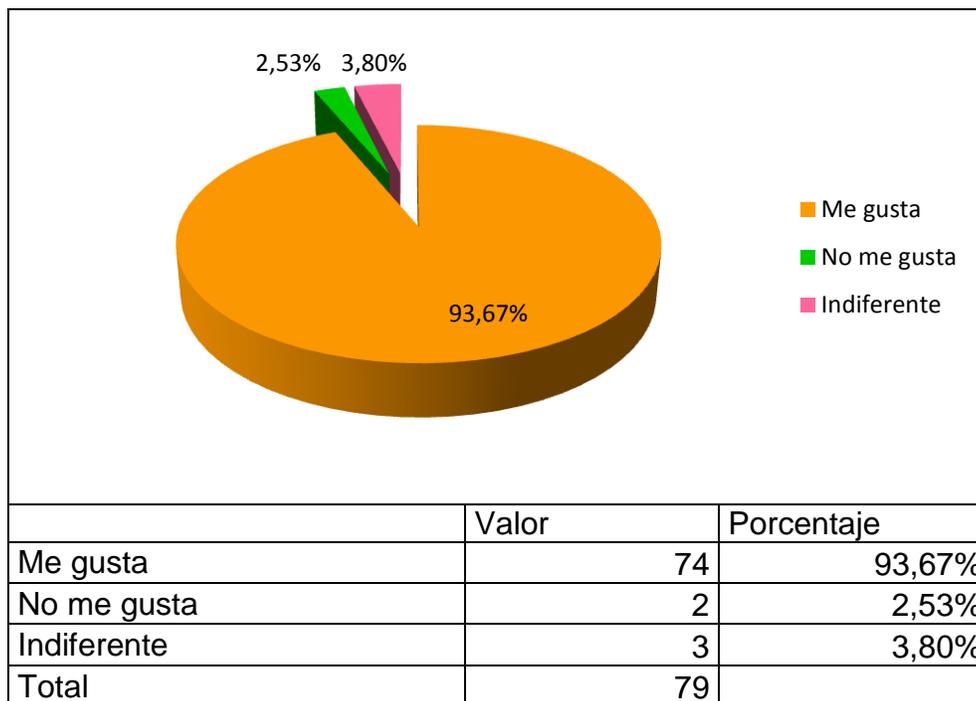


Tabla 12. Ponderación de calificación al sabor de la preparación. Creación de Jasmina Unda 2015.

Análisis:

En la calificación sobre el sabor de las preparaciones que se ofertan en el restaurante Americano tuvo una mayoría calificación de “me gusta” con un 92,22%, a poco encuestados les pareció indiferente al sabor tomado como el 5,56%, mientras que a un número mucho menor califico de forma negativa con el 2,22%.

10.- ¿Según su perspectiva, considera que la porción que se le sirve es la adecuada?

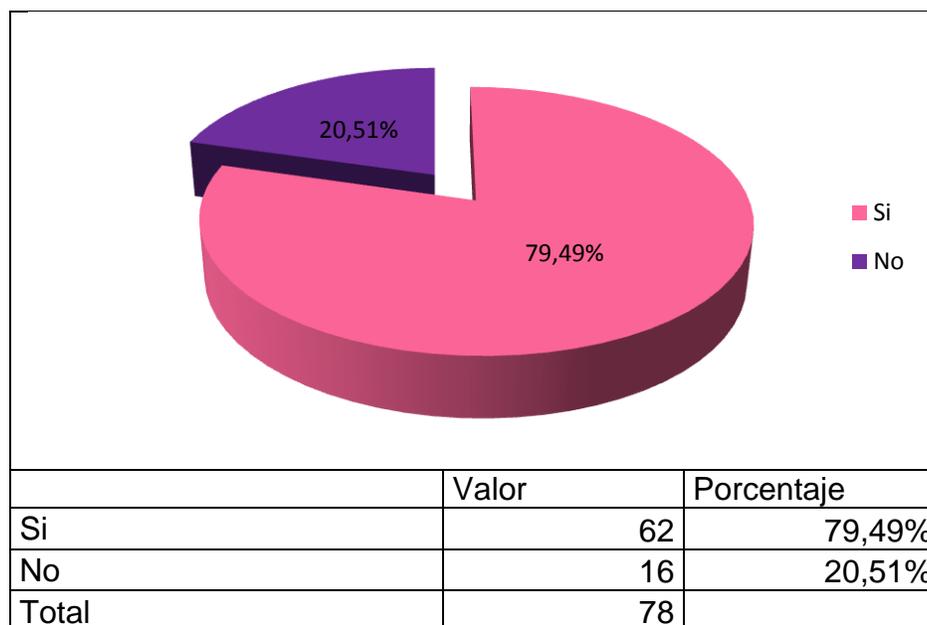


Tabla 13. Ponderación de la perspectiva de la porción servida. Creación de Jasmina Unda 2015.

Análisis:

En esta pregunta se cuestionó sobre la porción que es servida en los platos según la perspectiva del cliente, en la cual el 80,00% dio una calificación positiva, mientras que el 20,00% dijo que no es la porción adecuada.

## 4.2 Análisis FODA.

(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

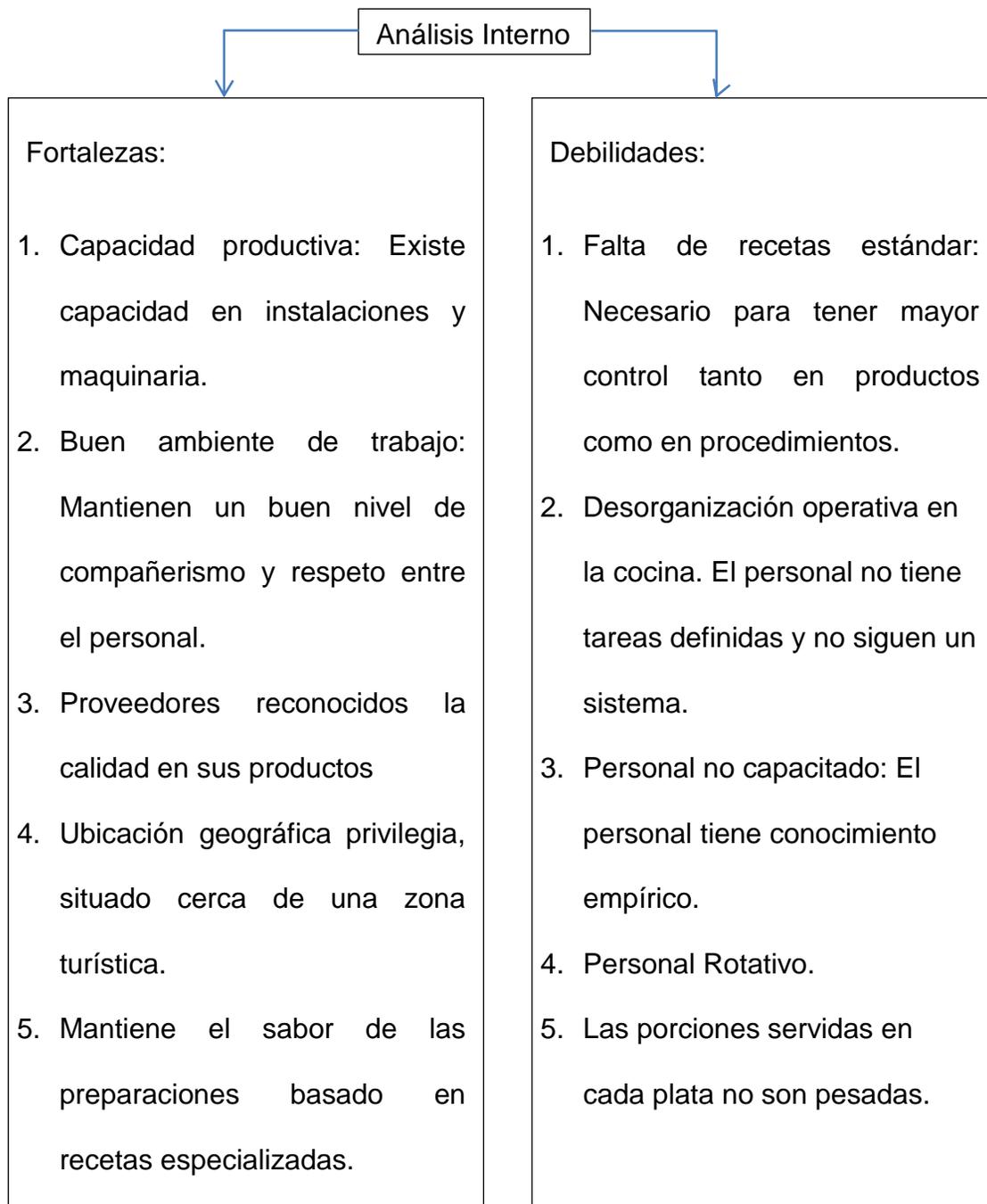


Tabla 14. . Análisis Interno FODA. Creación de Jasmina Unda 2015.

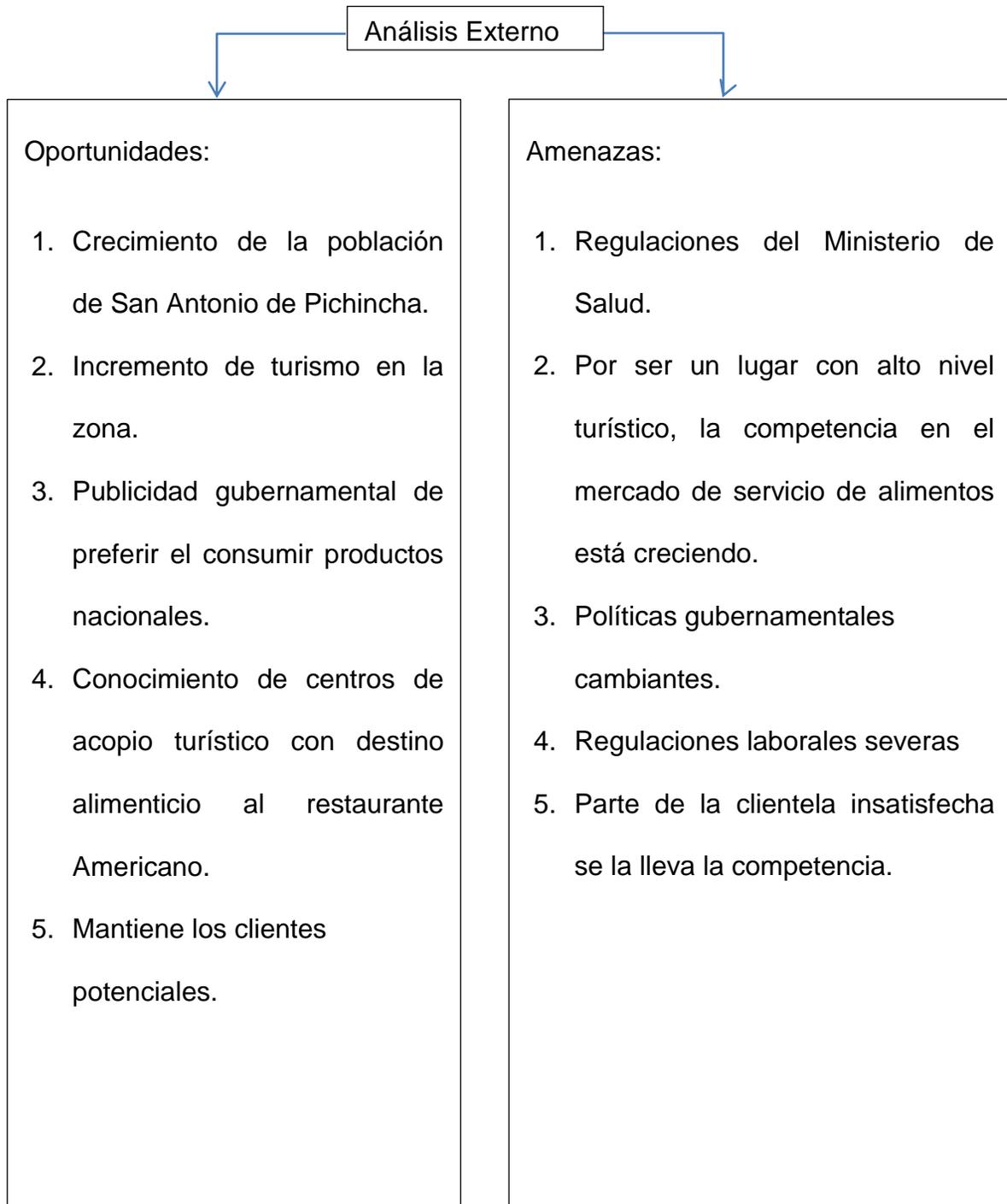


Tabla 15. Análisis Externo FODA . Creación de Jasmina Unda 2015.

## Matriz EFI

| FACTORES  | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|---|------|--------------|------------------------|
| Debilidades   | 50%  |              |                        |
| 1. Falta de recetas estándar: Necesario para tener mayor control tanto en productos como en procedimientos. | 0.15 | 4            | 0.60                   |
| 2. Desorganización operativa en la cocina. El personal no tiene tareas definidas y no siguen un sistema.    | 0.10 | 3            | 0.30                   |
| 3. Personal no capacitado: El personal tiene conocimiento empírico.   | 0.10 | 2            | 0.20                   |
| 4. Personal Rotativo.   | 0.10 | 3            | 0.30                   |
| 5. Las porciones servidas en cada plato no son pesadas.   | 0.05 | 1            | 0.05                   |
| Fortalezas  | 50%  |              |                        |
| 1. Capacidad productiva: Existe capacidad en instalaciones y maquinaria.                                    | 0.15 | 4            | 0.60                   |
| 2. Buen ambiente de trabajo: Mantienen un buen nivel de compañerismo y respeto entre el personal.           | 0.05 | 1            | 0.05                   |
| 3. Proveedores reconocidos la calidad en sus productos  | 0.10 | 3            | 0.30                   |
| 4. Ubicación geográfica privilegia, situado cerca de una zona turística.                                    | 0.10 | 3            | 0.30                   |
| 5. Mantiene el sabor de las preparaciones basado en recetas especializadas.                                 | 0.10 | 2            | 0.20                   |
| Totales   | 100% |              | 2.9                    |

|                          |   |                 |
|--------------------------|---|-----------------|
| Calificación entre 1 y 4 | 4 | Fortaleza mayor |
|                          | 3 | Fortaleza menor |
|                          | 2 | Debilidad Mayor |
|                          | 1 | Debilidad Menor |

Tabla 16. Matriz EFI. Creación de Jasmina Unda 2015.

El análisis a través de la matriz EFI arroja como resultado 2.90, lo cual no quiere decir que tiene debilidad mayor, o sea que el restaurante Americano tiene debilidades mayores pero de las cuales podemos extraer las causas de los problemas y trabajar directamente sobre los mismos.

## Matriz EFE

| FACTORES  | PESO | CALIFICACIÓN | CALIFICACIÓN PONDERADA |
|---|------|--------------|------------------------|
| Amenazas  | 50%  |              |                        |
| 1. Regulaciones del Ministerio de Salud.  | 0.15 | 4            | 0.60                   |
| 1. Por ser un lugar con alto nivel turístico, la competencia en el mercado de servicio de alimentos está creciendo. | 0.10 | 2            | 0.20                   |
| 1. Políticas gubernamentales cambiantes.  | 0.10 | 3            | 0.30                   |
| 1. Regulaciones laborales severas   | 0.05 | 1            | 0.05                   |
| 1. Parte de la clientela insatisfecha se la lleva la competencia.   | 0.10 | 2            | 0.20                   |
| Oportunidades   | 50%  |              |                        |
| 1. Crecimiento de la población de San Antonio de Pichincha.   | 0.05 | 1            | 0.05                   |
| 1. Incremento de turismo en la zona.  | 0.15 | 4            | 0.60                   |
| 1. Publicidad gubernamental de preferir el consumir productos nacionales.   | 0.10 | 3            | 0.30                   |
| 1. Conocimiento de centros de acopio turístico con destino alimenticio al restaurante Americano.                    | 0.10 | 3            | 0.30                   |
| 1. Mantiene los clientes potenciales.   | 0.10 | 2            | 0.20                   |
| Totales   | 100% |              | 2.80                   |

|                          |   |                   |
|--------------------------|---|-------------------|
| Calificación entre 1 y 4 | 4 | Oportunidad mayor |
|                          | 3 | Oportunidad menor |
|                          | 2 | Amenaza Mayor     |
|                          | 1 | Amenaza Menor     |

Tabla 17. Matriz EFE. Creación de Jasmina Unda 2015.

El análisis a través de la matriz EFE nos da como resultado 2.80, esto no quiere decir que tenemos una amenaza mayor, lo cual es nos permite trabajar para transformarlas en oportunidades.

#### 4.2.1 Matriz de Estrategias

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">Externo</p> <p style="text-align: center;">Interno</p>  | <p style="text-align: center; color: #e91e63;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la población de San Antonio de Pichincha</li> <li>2. Incremento de turismo en la zona.</li> <li>3. Publicidad gubernamental por consumir productos nacionales.</li> <li>4. Conocimiento de las agencias turísticas con destino alimenticio al restaurante Americano.</li> <li>5. Mantiene su clientela potencial.</li> </ol>  | <p style="text-align: center; color: #e91e63;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regulaciones del Ministerio de Salud.</li> <li>2. Por ser un lugar con alto nivel turístico, la competencia en el mercado de servicio de alimentos está en crecimiento.</li> <li>3. Políticas gubernamentales cambiantes.</li> <li>4. Regulaciones laborales severas</li> <li>5. Parte de la clientela insatisfecha se la lleva la competencia.</li> </ol>   |
| <p style="text-align: center; color: #9c27b0;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad productiva: Existe capacidad en instalaciones y maquinaria.</li> <li>2. Buen ambiente de trabajo: Mantienen un buen nivel de compañerismo y respeto entre el personal.</li> <li>3. Proveedores reconocidos por la calidad en sus productos</li> <li>4. Ubicación geográfica privilegiada, situado</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 1: F1 – O1</b><br/>Aprovechar la capacidad productiva para cubrir el crecimiento poblacional de la zona.</li> <li>• <b>Estrategia 2: F2 – O2</b><br/>Mantener el respeto y compañerismo entre el personal para que el turista sienta un ambiente agradable que existe en el restaurante</li> <li>• <b>Estrategia3: F3 – O3</b><br/>Acceder a proveedores de productos nacionales de mejor calidad que son incentivados por el desarrollo de cambio de la matriz productiva</li> <li>• <b>Estrategia4: F4 – O4</b><br/>Aprovechar la ubicación del restaurante potencializando</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 1: F1–A1</b><br/>Capacitación sobre el uso de la maquinaria para de esta manera cumplir con las regulaciones del ministerio de salud</li> <li>• <b>Estrategia 2: F2–A2</b><br/>Cuidar del buen nivel de servicio que se entrega al cliente, demostrando que entregamos productos de calidad y enfocados en satisfacer la necesidad del cliente</li> <li>• <b>Estrategia 3: F3–A3</b><br/>Concretar acuerdos con los proveedores para obtener beneficios para las dos partes y de esta manera minimizar el impacto de las políticas que no aseguran la estabilidad del país.</li> <li>• <b>Estrategia 4: F4–A4</b><br/>Incentivar el trabajo de los colaboradores haciéndolos</li> </ul> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>cerca de una zona turística.</p> <p>5. Mantiene el sabor de las preparaciones basado en recetas especializadas.</p>  | <p>la demostración de cultura y tradición gastronómica a turistas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 5 : F5 – O5</b></li> </ul> <p>Mantener el sabor tradicional de las preparaciones para que los clientes potenciales sigan apareciendo su sabor y calidad</p>   | <p>participes de los logros alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 5: F5–A5</b></li> </ul> <p>Estandarizar las preparaciones tradicionales tanto en procedimientos como en pesos por porción, para satisfacción de los clientes</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>1. Falta de recetas estándar: Necesario para tener mayor control tanto en productos como en procedimientos.</p> <p>2. Desorganización operativa en la cocina. El personal no tiene tareas definidas y no siguen un sistema.</p> <p>3. Personal no capacitado: El personal tiene conocimiento empírico.</p> <p>4. Personal Rotativo,</p> <p>5. Las porciones servidas en cada plato no son pesadas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 1: D1–O1</b></li> </ul> <p>Establecer el proceso y cantidades para elaborar recetas (receta estándar) que permita mejorar la calidad, captar y mantener nuevos y potenciales clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 2: D2–O2</b></li> </ul> <p>Definir tareas dentro de un sistema productivo que permite elaborar las preparaciones con rapidez, eficiencia, eficacia y efectividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 3: D3–O3</b></li> </ul> <p>Capacitar y entrenar al personal para reflejar la calidad de nuestros platos frente a nuestros clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 4: D4–O4</b></li> </ul> <p>Capacitación constante al personal para mantener el tipo de servicio a las agencias turísticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 5: D5–O5</b></li> </ul> <p>Estandarizar los pesos por porción para controlar las cantidades de producción pero manteniendo a los clientes potenciales</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 1: D1–A1</b></li> </ul> <p>Estandarizar las recetas para el cumplimiento de procesos de manipulación de alimentos según normativas del ministerio de Salud Pública</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 2: D2–A2</b></li> </ul> <p>Establecer un sistema de producción mediante el cual se facilite y agilite la entrega del producto a los turistas, de esta manera prefieran el restaurante Americano frente a la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 3: D3–A3</b></li> </ul> <p>Contribuir con el crecimiento profesional del personal del restaurante americano para de esta manera aprovechar sus capacidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 4: D4–A4</b></li> </ul> <p>Cumplir con las disposiciones del ministerio de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia 5: D5–A5</b></li> </ul> <p>Establecer pesos por porción de la preparación por insatisfacción de clientes que ven la desigualdad en sus platos.</p> |

Tabla 18. Matriz de Estrategias. Creación de Jasmina Unda 2015.

### 4.3 Análisis del Entorno

Una empresa desarrolla su actividad de acuerdo al entorno en el cual se establece. Por lo tanto el entorno hace referencia a los factores externos a la empresa que influyen y condicionan su actividad. Dicho entorno puede ser inestable complejo y competitivo, pero la empresa debe estar atenta para adaptarse a los nuevos cambios.

El entorno empresarial en dos sub-entornos:

#### 4.3.1 Entorno General o Macro entorno

##### 4.3.1.1 Entorno Demográfico

Según el Censo del 2010 En el Distrito Metropolitano de Quito existen 1.619.146 habitantes. San Antonio de Pichincha cuenta con 32.357 habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013)

Pero en el restaurante Americano tiene capacidad para 100 comensales.



Ilustración 1. Distrito Metropolitano de Quito. Google Maps. Recuperado el 10 de Julio de 2015



Ilustración 2. Distrito Metropolitano de Quito. Google Maps. Recuperado el 10 de Junio de 2015

#### 4.3.1.2 Entorno Social

La tradición del pueblo de San Antonio de Pichincha se basa más en fechas festivas de la Sierra, teniendo como plato típico la fritada. Es por ello que el restaurante Americano tiene más oferta de dulces tradicionales y comida típica serrana.

#### 4.3.1.3 Entorno Económico

San Antonio de Pichincha por ser un lugar potencialmente turístico, tiene un movimiento económico grande, es por ello que el restaurante Americano brinda sus productos de calidad a un precio acorde al sector que se encuentra ubicado (Anexo 6).

#### 4.3.1.4 Entorno Competitivo

El comercio en San Antonio de Pichincha es variado y con gran potencial por la afluencia frecuente de turistas, lo cual la

competencia ha sabido aprovechar, el restaurante Americano busca estrategias para no salir del mercado.

#### 4.3.1.5 Entorno Político

En el ámbito político, el gobierno del Ecuador ha mostrado gran interés en el mejoramiento de calidad de productos y servicios, es por ello que el Ministerio de Salud realiza inspecciones de sanidad, también se debe de cumplir con reglamentos y requerimientos de bomberos entre otros.

#### 4.3.2 Entorno Específico o Micro entorno

##### 4.3.2.1 La competencia

Es necesario analizar la situación en la que se encuentra el restaurante Americano a comparación de la competencia. Reconocer a los competidores; entre ellos está los restaurantes aledaños y del centro de la ciudad. Identificar la situación competitiva de los competidores; mediante ese reconocimiento se puede aprovechar las falencias de la competencia y tomarla a favor del restaurante. Realizar estrategias, buscar objetivos que fortalezcan al restaurante Americano y supere a la competencia.

##### 4.3.2.2 Clientes Reales o Potenciales

El restaurante Americano mantiene sus clientes frecuentes, entrega menús del día a domicilio cuando son requeridos, y a los comensales turistas son tratados con amabilidad dejándolos con invitación a regresar y volver a vivir una experiencia gastronómica.

#### 4.3.2.3 Los Proveedores e intermediarios

Los proveedores con los que cuenta el restaurante Americano son reconocidos por su calidad y entrega de los productos, también como también trabaja con intermediarios que los solicita cuando reala grandes eventos sociales.

#### 4.4 Misión del restaurante Americano

Somos una empresa de alimentos y bebidas que brindar un servicio con excelencia y calidad, busca la satisfacción de sus comensales y promover la cultura gastronómica.

#### 4.5 Visión del restaurante Americano

Ser el restaurante líder tanto para comensales nacionales e internacionales cuando busquen vivir la tradición gastronómica ecuatoriana.

#### 4.6 Propuesta de nueva Misión y Visión

##### Misión

Ofrecer a nuestros clientes productos alimenticios de calidad, en un ambiente confortable a cargo de un equipo humano excelente y comprometido en brindarle la mejor experiencia gastronómica típica ecuatoriana.

##### Visión

Ser reconocido como destino gastronómico tanto para turistas extranjeros como nacionales para que tengan la experiencia de deleitarse con la verdadera comida típica ecuatoriana.

#### 4.7 Planificación Estratégica de la Propuesta

Como anteriormente lo hemos mencionado la planificación estratégica es un conjunto de procesos organizados que ayudan a regularizar el comportamiento futuro dentro de una organización. El restaurante Americano no cuenta con una buena organización en los procesos de producción es por ellos que se toman ciertas estrategias que ayudarán a mejorar dicho procesos.

Para ello es necesario planificar mediante un mapa de acción que posteriormente se realizarán durante la implementación de las estrategias.

#### 4.8 Plan de Acción

Basándose en la investigación realizada de la situación en la que se encuentra el restaurante Americano tanto en el macro-entorno como en el micro-entorno, se ha podido identificar las falencias que existen en el área de la cocina, para lo cual se ha realizado la propuesta para el mejoramiento del mismo, la cual contempla las siguientes estrategias:

##### 4.6.1 Receta Estándar

La receta estándar es una de las estrategias, siendo una fórmula en la cual se establece ingredientes, cantidades y procesos para la elaboración de alguna preparación específica.

En un restaurante debe existir un conjunto de recetas estándar donde los empleados se puedan guiar y en el cual consten todas las preparaciones que en el establecimiento se ofertan (ver anexo 4 y 5)

#### 4.6.2 Capacitación

La capacitación al personal es clave en la realización del plan estratégico, tomando en cuenta que contamos con personas que tienen un conocimiento empírico. Es por ello que es necesario tocar los siguientes temas:

- Temperaturas y tiempos de cocción
- Aplicación de BPM
- Cortes de alimentos
- Almacenamiento de productos crudos y cocinados.
- Orden de procesos de líneas de producción.
- Puntos Críticos de control (HACCP)
- Aplicación de recetas estándar

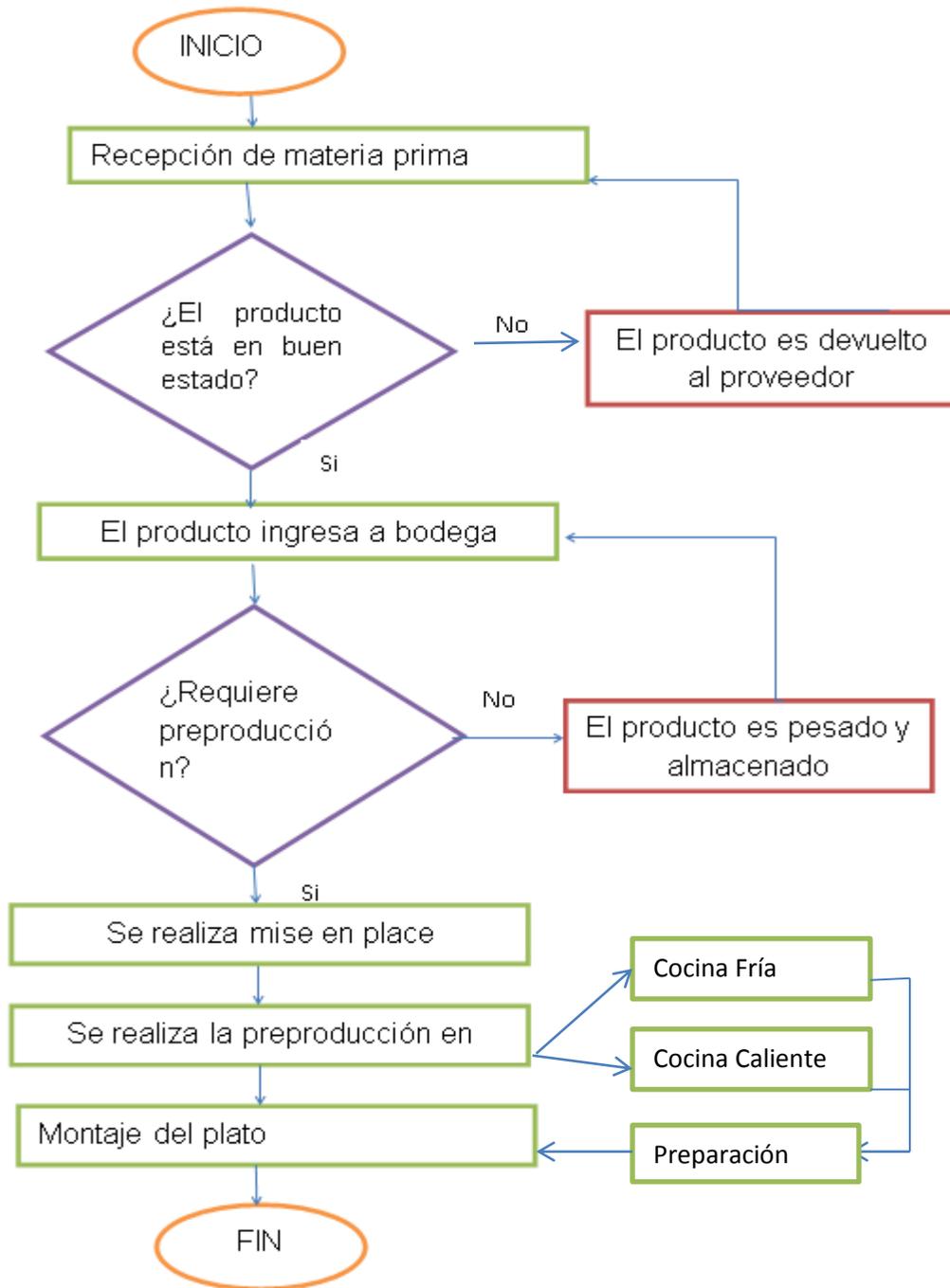
#### 4.6.3. Descripción de funciones.

| Descripción de Funciones    |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| Puesto                      | Funciones  | Descripción  |
| Jefe de cocina              | Planificar y organizar el trabajo en la cocina estableciendo los procedimientos y normas específicos del establecimiento                                 | *Planificación de la dotación de cocina necesaria para el establecimiento donde desarrolla su actividad *Estructura horarios del personal *Gestionando todo lo relativo a su área de trabajo en cuanto a materiales, herramientas e instalaciones.                                   |
|                             | Desarrollar tareas necesarias para la preparación y previsión del servicio de cocina   | Realizando las tareas de la "mise en place" en cuanto a la disposición, recepción de pedidos, verificación cualitativa y cuantitativa, revisión de géneros, materias primas, preparaciones básicas, determinación de cantidades.   |
|                             | Elaborar menús, buffet y otras ofertas culinarias para banquetes y eventos de distinta naturaleza  | Diseña la oferta culinaria para el banquete y gestionando la preparación de platos para el servicio. Gestionando el montaje de los distintos tipos de buffet y estableciendo las normas para su desarrollo   |
|                             | Supervisar los datos económicos relacionados con la actividad, establecer el presupuesto y controlar los costes, gestionar los stocks de materias primas | Elaborando el presupuesto del Departamento de Cocina teniendo en cuenta las previsiones, costes, etc. Definiendo y analizando las especificaciones de calidad de las materias primas • Gestionando los almacenes – despensas, la refrigeración y congelación de las mercancías, etc. |
| Ayudante de cocina Caliente | Encargado de realizar el mise en place de la cocina caliente.  | Realiza la preproducción basados en las recetas estándar de los platos calientes.  |
|                             | Preparación de la carta  | Conoce a la perfección la preparación de salsas, carnes asadas, estofados, horneados, sopas, etc.  |
|                             | Conoce tipos de cortes   | Realiza cortes de carnes pescados, evitando el desperdicio y los porciona para la preparación.   |
|                             | Entrega el plato montado para el servicio  | Encargado del montaje del plato con las guarniciones necesarias  |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| Ayudante de cocina Fría | Encargado de realizar el mise en place de la cocina fría | Realiza pre producción basado en las recetas estándar de los platos fríos y porciona. |
|                         | Preparación de la carta                                  | Elabora preparaciones de la carta como ensaladas, vinagretas, sándwich y postres.     |
|                         | Revisa su área de trabajo                                | Inspecciona el cuarto frío, refrigerador y mesa fría.                                 |
|                         | Pre producción de preparaciones para la cocina caliente. | Realiza preparaciones que son solicitadas desde la cocina caliente.                   |

Tabla 19. Descripción de Funciones. Creación de Jasmina Unda 2015. Fuente: (Analucía Orienta) (Morales, 2010) (Rojas, 2012)

#### 4.6.4 Flujo grama de procesos



Flujograma 1. Flujograma de procesos. Creación de Jasmina Unda 2015.

#### 4.6.5 Mapa de Acción

| Plan de Acción                           |   |         |                      |                    |   |
|--|---|---------|----------------------|--------------------|---|
| Estrategia                               | Acción  | Tiempo  | Responsable          | Recursos           | Indicadores                                   |
| Programa de capacitación                 | Diagnóstico de situación actual               | 3 meses | Jefe Operativo       | Recurso Financiero | Registro de control de procesos de producción |
|  | Contratación de personal capacitadores        |         | Jefe Operativo       | Recursos Humanos   | Registro de personal capacitador              |
|  | Establecimiento de cronograma                 |         | Personal Capacitador | Recursos Humanos   |   |
|  | Informe de programa de capacitación           |         | Personal Capacitador | Recursos Humanos   |   |
|  | Capacitación al personal del restaurantes     |         | Personal Capacitador | Recursos Humanos   |   |
| Diseño y Elaboración de Recetas Estándar | Elaboración de lista de productos             | 1 mes   | Jefe de Cocina       | Bodega             | Registro de lista de productos                |
|  | Medición de las preparaciones                 |         | Jefe de Cocina       | Propietaria        | Receta Estándar                               |
|  | Establecer Procedimientos de cada preparación |         | Jefe de Cocina       | Propietaria        |   |
|  | Realización de recetas estándar               |         | Jefe de Cocina       | Propietaria        |   |
|  | Capacitación y uso de recetas estándar        |         | Personal Capacitador | Recursos Humanos   |   |

|                                 |   |         |                                       |                  |                                 |
|---------------------------------|---|---------|---------------------------------------|------------------|---------------------------------|
| Manejo de sistema de producción | Evaluar el sistema de producción que se ha empleado | 2 meses | Personal Capacitador                  | Recursos Humanos | Registro de personal capacitado |
|                                 | Establecer un sistema organizado de producción      |         | Personal capacitador                  | Propietaria      | Evaluación del personal         |
|                                 | Capacitar al personal sobre el nuevo sistema        |         | Personal Capacitador                  | Recursos Humanos |                                 |
|                                 | Realizar periodos de prueba con el nuevo sistema    |         | Personal Capacitador y jefe de cocina | Recursos Humanos |                                 |

Tabla 20. Plan de Acción. Creación de Jasmina Unda 2015.

#### 4.7 Análisis Financiero

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), mediante el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), busca que el personal de diferentes tipos de empresas esté correctamente capacitado. Para los restaurantes, en especial, el SECAP dicta cursos que abarcan varios temas que el restaurante Americano necesita para sus empleados (Anexo 7)

Es por ello que basándonos en la guía de cursos propuestos por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación el restaurante Americano podría tomar 4 de los cursos que se imparten en la institución con el costo de cada curso es de \$75,00 por persona (SECAP, 2015)

| Cursos  | Costo por curso | Nº de personas | Total por curso |
|---|-----------------|----------------|-----------------|
| a) Seguridad, higiene y salud ocupacional                                   | \$ 75.00        | 3              | \$ 225.00       |
| b) Servicio y atención al cliente   | \$75.00         | 3              | \$225.00        |
| c) Fundamentos de excelencia corporativa y sistema de gestión de calidad    | \$75.00         | 3              | \$225.00        |
| d) Gestión de procesos Manipulación de alimentos, alimentación y nutrición. | \$75.00         | 3              | \$225.00        |
| Total   |                 |                | \$900.00        |

Tabla 21. Financiero de capacitaciones SECAP. Creación de Jasmina Unda 2015.

En conclusión el costo de capacitación al personal será de \$900.00, de los cuales tendrán cobertura de la capacitación total. La dueña del establecimiento deberá realizar evaluaciones periódicas sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación. Con la finalidad de que los mismos no sean olvidados y se practique a diario para progresivamente mejorar los procesos productivos.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presenta las conclusiones que se obtuvieron de los diferentes análisis que se han realizado y recomendaciones que se deberían tomar en cuenta para optimizar los recursos con los que se cuenta.

Conclusiones:

Capítulo I.

- El presente plan estratégico se basa en las falencias del restaurante Americano para buscar una debida justificación.
- Basados en la justificación se puede determinar los objetivos tanto general como específicos en los cuales se trabajará a lo largo del presente trabajo.

Capítulo II

- Partiendo de la historia del plan estratégico podemos conocer y plantear los pasos para establecerlos en el trabajo presentado.
- Una vez que se conoce la historia del plan estratégico se puede involucrar a la restauración.

Capítulo III.

- Realizar un plan estratégico requiere de varios métodos de investigación sean estos científicos o empíricos, los cuales arrojaran información valiosa para establecer mejor las estrategias.

- El presente plan estratégico utilizará el análisis FODA, el cual permitirá analizar los aspectos principales para establecer estrategias.

#### Capitulo IV

- El estudio realizado en el restaurante Americano estableció que requiere un sistema organizacional para los procesos de producción, para tener un mejor control de la materia prima.
- La optimización de recursos humanos ayudará a realizar un trabajo en equipo, de tal manera que se manejen en conjunto para la preparación de los platos.

## Recomendaciones

- Mediante la realización del presente plan estratégico se puede aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas Gastronómicas
- El presente trabajo está dispuesto para la aplicación a otros establecimientos de alimentos y bebidas que coincida en los problemas operacionales.
- Las capacitaciones que deberán recibir el personal será como instrumento de apoyo para el mejor manejo de técnicas culinarias y la aplicación de recetas estándar de cada preparación.
- El proyecto es viable y aplicable para diferentes tipos de establecimientos de alimentos y bebidas que tengan dificultades similares.
- En lo posible buscar empresas especializadas en capacitaciones para establecimientos de alimentos y bebidas que estén acreditadas para otorgar certificados para los colaboradores del restaurante.
- Realizar un correcto análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para poder establecer las estrategias correctas.

## Glosario

**Aperitivos:** Comida o bebida que se sirve antes de una comida principal, sirve para abrir el apetito. (Real Academia de la Lengua, 2015)

**Área de Producción:** También llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios)(Arturo, 2010).

**Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humanos, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

**Cartera de Productos:** Gama o conjunto de productos que vende la empresa. Puede estar integrada por una o varias líneas de productos (<http://www.elergonomista.com/>).

**Empírica:** Que procede de la experiencia (Word Reference, 2015)

**Estandarización:** Estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera estándar o previamente establecida. El término estandarización proviene del término estándar, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones. Un estándar es un parámetro

más o menos esperable para ciertas circunstancias o espacios y es aquello que debe ser seguido en caso de recurrir a algunos tipos de acción (Definicionabc, 2007)

**Guardón:** Mesa auxiliar que se utiliza en un servicio de restauración con la finalidad de ser una mesa de trabajo para el personal de sala que debe realizar trabajos a vista del cliente; sean estos, emplatados, deshuesados, desespinaos u otras preparaciones como crepés o dulces calientes (Chefuri.com, 2009)

**Línea de Productos:** Grupos de productos ofrecidos por una empresa que comparten entre sí similares características y aplicaciones. (Glosario Mercadotécnica, 2014)

**Macro – entorno:** Consiste en las grandes fuerzas sociales que influyen en todo el micro – entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. (Mosqueda, 2011)

**Manipulación:** Acción y efecto de manipular; operar con las manos o con un instrumento, manosear algo, intervenir con medios hábiles para distorsionar la realidad al servicio de intereses particulares (Definición, 2008)

**Micro – entorno:** Está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos. (Mosqueda, 2011)

**Mise en place:** Preparar, disponer todos los elementos necesarios para una determinada tarea o trabajo. Cuando nos referimos a la organización de una cocina, estamos hablando de tener dispuestos todos los instrumentos, ingredientes y alimentos preparados para cocinar (elaborar recetas)(Protocolo y Etiqueta, 2015)

**Pax:** En la industria hostelera para referirse al número de comensales. Por errores de grafía, según parece, la sigla se convirtió pronto en *pax*, y se extendió a campos afines con el significado de 'comensal', 'pasajero', 'ocupante de una habitación', 'ocupante de una localidad', etcétera. (Fundéu BBVA)

**Recetas estándar:** Es una fórmula escrita para producir un plato o artículo alimenticio de una calidad específica, cantidad exacta de cada ingrediente y el procedimiento de la preparación (Miguel, 2009).

**Triángulo de trabajo:** Colocación adecuada de tres lugares de trabajo a la distancia más eficiente y minimizar el tráfico por la zona del trabajo (Araque, 2014)

## Bibliografía

### Fuente Escrita

Altair Consultores. (200?). *La Elaboración del Plan Estratégico*. ECO3 Colecciones.

Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes. (1996).

*Turismo, Hoteles y Restaurantes*. Barcelona: OCEANO GRUPO EDITORIAL.

Franco, A. (2004). *Administración de la Empresa Restaurantera*. México: Trillas.

García, E., & Valencia, M. L. (2007). *Planeación Estratégica Teoría y Práctica*.

México: Trillas Edit.

Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Gutierrez, A. (2004). *Curso de Elaboración de Tesis y Actividades Academicas*.

Quito: Tercera reimpresion: Colegio Técnico Don Bosco.

Rodríguez, J. (2001). *Como aplicar la planeación estrategica en las pequeñas y*

*medianas empresas*. México: Internacional Thomson Editores.

Steiner, G. (1985). *Planeación Estratégica*. México: CECSA Edit.

### Sitios Web

Analucía Orienta. (s.f.). *Junta de Analucía*. Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de

JuntadeAnalucía:

[http://www.juntadeandalucia.es/averroes/ies\\_carlos\\_cano/Departamentos/orie](http://www.juntadeandalucia.es/averroes/ies_carlos_cano/Departamentos/orie)

[ntacion/pagian7/Jefe\\_de\\_Cocina.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/averroes/ies_carlos_cano/Departamentos/orie)

Araque, L. (2014). *Triangulo de Trabajo en la Cocina*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de Triangulo de Trabajo en la Cocina: <https://prezi.com/vuharmeyj3vw/triangulo-del-trabajo-en-la-cocina/>

Arqhys. (2004). *Arquitectura, decoración y hogar*. Recuperado el 9 de Junio de 2015, de Arquitectura, decoración y hogar: <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

Arturo, K. (05 de 03 de 2010). *Crece Negocios*. Recuperado el 28 de Abril de 2015, de Área de Producción: <http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/>

Business Chef. (s.f.). *Procesos de producción*. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de Procesos de producción: <http://cocinasindustriales.com/el-proceso-de-produccion>

Chefuri.com. (2009). *Gueridón*. Recuperado el 30 de Abril de 2015, de Gueridón: <http://www.chefuri.com/v4/tecnologia.php?id=182>

Cuero, J., Espinoza, A., & Guevara..., M. (2010). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de Planeación Estratégica: <http://sparmas80.files.wordpress.com>

Definición. (2008). *Mnipulación*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de Mnipulación: <http://definicion.de/manipulacion/>

Definicionabc. (2007). *Estandarización*. Recuperado el 30 de Abril de 2015, de Estandarización: <http://www.definicionabc.com/general/estandarizacion.php>

EcuRed, Conocimiento con todos y para todos. (s.f.). *Métodos Científicos de Investigación*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de Métodos Científicos de Investigación:

[http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todos\\_Cient%C3%ADficos\\_de\\_Investigaci%C3%B3n](http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todos_Cient%C3%ADficos_de_Investigaci%C3%B3n)

Emprende pymes.net. (2008). *Capacitación*. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de Capacitación: <http://www.emprendepyme.net/>

Enciclopedia Gastronómica del Colegio Culinario de Morelia. (2012). *Gastropedia, La Enciclopedia de la Gastronomía*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Gastropedia, La Enciclopedia de la Gastronomía: <http://gastropedia.com.mx/articulo.php?art=391>

Enciclopedia Gastronómica del Colegio Culinario de Morelia. (2012). *Gastropedia, La Enciclopedia de la Gastronomía*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Gastropedia, La Enciclopedia de la Gastronomía: <http://gastropedia.com.mx/articulo.php?art=391>

Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes. (s.f.). *Turismo, Hoteles y Restaurantes*. Barcelona: MCMXCLX OCEANO GRUPO EDITORIAL.

Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes. (1996). *Turismo, Hoteles y Restaurantes*. Barcelona: OCEANO GRUPO EDITORIAL.

Espinoza, R. (2012). *Blog de Marketing y Ventas*. Recuperado el 8 de Junio de 2015, de Blog de Marketing y Ventas: <http://robertoespinosa.es>

Eumed.net. Enciclopedia Virtual. (s.f.). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de Planeación Estratégica: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Valores%20estrategicos.htm>

Fundéu BBVA. (s.f.). *Pax*. Recuperado el 27 de Abril de 2015, de Pax: <http://www.fundeu.es/mapa-del-sitio/>

Glosario Mercadotécnia . (2014). *Línea de Productos*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de Línea de Productos: <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/linea-de-productos/>

Google Maps. (2015). *Google maps*. Recuperado el 8 de Julio de 2015, de Google maps: <https://www.google.com.ec/maps>

Guia de Calidad. (2015). *Plan Estratégico*. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de Plan Estratégico: <http://www.guiadelacalidad.com/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo Poblacional 2010*. Recuperado el 30 de Julio de 2015, de Censo Poblacional 2010: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Mattia, G. (s.f.). *Buenas Practicas de Manufactura*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015,-de-Buenas-Practicas-de-Manufactura: <http://www.aguilafumigaciones.com.ar/contacto.php>

Miguel, L. (11 de Agosto de 2009). *Concepto de Receta Estandar*. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de Curso Técnico de Cocina la Salada 90870: <http://tecnicosina90870.blogspot.com/2009/08/concepto-de-receta-estandar.html>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador . (2014). *Ley Organica de Salud*. Obtenido de [www.mins.gob.ec](http://www.mins.gob.ec): <http://www.gob.mins.ec>

Ministerio de Salud. República del Ecuador . (2014). *Ley Organica de Salud*. Obtenido de [www.mins.gob.ec](http://www.mins.gob.ec): <http://www.gob.mins.ec>

Morales, J. (2010). *Elaboración de Platillos*. Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de Elaboración-de-Platillos: [http://elaboraciondeplatillos.blogspot.com/2010/02/descripciones-de-puesto-de-la-cocina\\_15.html](http://elaboraciondeplatillos.blogspot.com/2010/02/descripciones-de-puesto-de-la-cocina_15.html)

Mosqueda, J. (2011). *El microentorno de la empresa*. Recuperado el 20 de Julio de 2015,-de-El-microentorno-de-la-empresa: <http://mtromosquedamercadoctenia.blogspot.com/2011/11/microentorno-de-la-empresatecnologico.html>

Protocolo y Etiqueta. (2015). *Mise en place*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de Mise-en-place: [https://www.protocolo.org/debate\\_contenidos/social/la\\_mesa/mise\\_en\\_place\\_.html](https://www.protocolo.org/debate_contenidos/social/la_mesa/mise_en_place_.html)

Real Academia de la Lengua. (2015). *Aperitivo*. Recuperado el 28 de 04 de 2015, de  
Aperitivo: <http://lema.rae.es/drae/?val=aperitivo>

RIBADENEIRA, F. (2015). *Historia de la Restauración*. Quito: Ecuador iNSOLIT.

Rodríguez, J. (2001). *Como aplicar la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas*. México: Internacional Thomson Editores.

Rojas, E. (2012). *Gastronomía Cortes*. Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de  
Gastronomía Cortes: <http://edward149.blogspot.com/2012/09/areas-y-brigadas-en-la-cocina.html>

SECAP. (2015). *Cursos de Capacitación Octubre - Noviembre 2015*. Quito: SECAP.

Solano, C. (2010). *Planificación Estratégica aplicada al Restaurante Vegetariano "Sabor de Zen"*. Recuperado el 4 de Julio de 2015, de Planificación Estratégica aplicada al Restaurante Vegetariano "Sabor de Zen".:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3374/1/TESIS.pdf>

Word Reference. (2015). *Empírico*. Recuperado el 28 de Abril de 2015, de Empírico:  
<http://www.wordreference.com/definicion/emp%C3%ADrico>

Comunicación Personal

Unda, M. (15 de Abril de 2015). (J. Unda, Entrevistador)



## Anexo 1. Encuesta



### Universidad Iberoamericana del Ecuador Escuela de Administración de Empresas Gastronómicas

Objetivo: Recolectar información que permite mejorar los procesos de producción en el área de cocina del Restaurante Americano.

**Autor:** Jasmina Unda

**Edad:**..... **Sexo:** F  M

Usted va ser sometido a una encuesta destinada a la recolección de información, los datos obtenidos serán manejados de forma anónima sin ser divulgados particularmente, conteste las preguntas de manera objetiva

**Instrucciones:** Marque con una X en las respuestas que usted considere correcta

1.- ¿Cómo conoce del Restaurante Americano?

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Por Ubicación        |
| <input type="checkbox"/> | Referencia de Amigos |
| <input type="checkbox"/> | Referencia Turística |
| <input type="checkbox"/> | Otros                |

2.- ¿Con qué frecuencia acude al Restaurante Americano?

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Diario                     |
| <input type="checkbox"/> | Una vez por semana         |
| <input type="checkbox"/> | Dos veces por semana       |
| <input type="checkbox"/> | Únicamente fines de semana |
| <input type="checkbox"/> | Feriados                   |
| <input type="checkbox"/> | Cada 15 días               |

3.- ¿Qué tipo de comida le gusta?

|                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Nacional Costeña |
| <input type="checkbox"/> | Nacional Serrana |
| <input type="checkbox"/> | Internacional    |
| <input type="checkbox"/> | Casera           |

4.- ¿Cuál es su preferencia entre los platos del menú del Restaurante Americano?

.....  
.....  
5.- ¿Cuánto está dispuesto a gastar en el Restaurante Americano?

|  |             |
|--|-------------|
|  | \$5 - \$10  |
|  | \$10 - \$20 |
|  | \$20 - \$30 |
|  | Más         |

6.- ¿Cómo calificaría el servicio de promocionar los platos del menú?

|  |           |
|--|-----------|
|  | Bueno     |
|  | Malo      |
|  | Excelente |

7.- ¿Que calificación daría al tiempo de espera desde que realiza su pedido hasta que se lo entrega?

|  |          |
|--|----------|
|  | Bueno    |
|  | Promedio |
|  | Extenso  |

8.- ¿Que calificación daría a la presentación del plato?

|  |           |
|--|-----------|
|  | Bueno     |
|  | Malo      |
|  | Excelente |

9.- ¿Que calificación daría al sabor de la preparación?

|  |             |
|--|-------------|
|  | Me gusta    |
|  | No me gusta |
|  | Indiferente |

10.- ¿Según su perspectiva, considera que la porción que se le sirve es la adecuada?

|  |    |
|--|----|
|  | Si |
|  | No |



## Anexo 2. Entrevista



La Presente entrevista se aplicara a la Sra. Mariana Unda; gerente Propietaria del Restaurante Americano.

Desarrollo:

¿En qué año nace el Restaurante Americano y como ha sido su trayectoria?

¿Cuáles fueron los primeros platos que se vendían en el Restaurante Americano?

¿Cómo ha evolucionado el área de cocina?

¿Cuáles de estas técnicas han ido cambian o mejorando a comparación del inicio del restaurante?

¿Cuáles son los aspectos del área de cocina que cree usted falta mejorar?

¿Ha sido capacitado su personal en manipulación, temperatura y tiempos de alimentos?

¿Cree que su personal está debidamente capacitado y posee el conocimiento necesario para elaborar las diferentes preparaciones?

¿Se aplican las recetas estándar para la preparación de los platos de su restaurante?



### Anexo 3. Entrevista



La Presente entrevista se aplicara a las empleadas que laboran en el área de producción del Restaurante Americano.

Cargo que desempeña:

- 1.- ¿Conoce usted todos los platos que se preparan en el Restaurante Americano
- 2.- ¿Conoce usted la forma de preparación de los platos que se ofertan en este restaurante?
- 3.- ¿De qué forma adquirió los conocimientos de las preparaciones?
- 4.- ¿Conoce usted alguna técnica de preparación de alimentos?
- 5.- ¿Conoce las temperaturas a las que se deben preparar los alimentos?
- 6.- ¿Conoce usted los tiempos en el que se deben preparar los alimentos?
- 7.- ¿Conoce usted cual es la correcta manipulación de alimentos?
- 8.- ¿Tiene conocimiento del cual es el correcto almacenamiento de alimentos?
- 9.- ¿Ha recibido alguna capacitación sobre el manejo de alimentos?
- 10.- ¿Conoce que es una receta estándar y su aplicación?



## Anexo 5. Receta aplicada

| Nombre de la Receta: Yaguarlocro  |          |          |   |
|---|----------|----------|---|
| Pax: 11   |          |          |   |
| Ingredientes  | Cantidad | Unidad   | Mise en Place   |
| Papa chola  | 400      | Gr       | Pelada, lavada, corte paisan  |
| Papa chugchilia   | 400      | Gr       | Pelada, lavada, corte mediu dice  |
| Papa criolla  | 400      | Gr       | Pelada, lavada, corte mediu dice  |
| Cebolla blanca  | 60       | Gr       | Corte fine brunouise  |
| Aceite achote   | 48       | MI       |   |
| Sal   | 12       | Gr       |   |
| Comino  | 4        | Gr       |   |
| Menudo de borrego   | 800      | Gr       | Desgrasado y volteado para lavarlo, enjuado en limón cocinar durante 30 minutos en agua con ajo.        |
| Ajo   | 2        | Unidad   | Corte fine brunoise   |
| Cebolla perla   | 50       | Gr       | Corte pluma   |
| Sangre de borrego   | 500      | Gr       |   |
| Culantro  | 8        | Gr       | Corte Chifonada   |
| limón   | 50       | Gr       | Zumo  |
| Aguacate  | 2        | unidades | Lavado, pelado y cortado  |
| Aceite  | 8        | MI       |   |
| Tomate  | 2        | unidades | Lavado y cortado en rodajas   |
| Preparación   |          |          |   |
| 1) Hervir el agua con la cebolla blanca   |          |          | <p>Fotografía</p>  |
| 2) Hacer un sofrito de cebolla con aceite achiote, luego rehogar la papa chola y cocinar hasta q deshaga.   |          |          |   |
| 3) Poner la papa chaucha y luego de unos minutos la papa criolla, seguido del menudo previamente cortado y un poco de agua de la cocción hasta q estén blandas.   |          |          |   |
| 4) Cuando esté en su punto las papas sazonar con sal y comino   |          |          |   |
| 5) Sangre frita: Cocinar en una olla durante 30 minutos, una vez cocida escurrir el agua y desmenuzar con las manos. Hacer un sofrito de ajo y cebolla en aceite achiote, luego agregar la sangre y sofreír hasta que este seca. Rectificar la sazón. |          |          |   |
| Montaje: colocar en un plato sopero el locro, encima el aguacate y a un lado la sangre, tomate y cebolla para adornar el plato.   |          |          |   |

| Nombre de la Receta: Caldo de Patas  |   |        |                                       |
|--|---|--------|---------------------------------------|
| Pax: 5   |   |        |                                       |
| Ingredientes   | Cantidad  | Unidad | Mise en Place                         |
| Pata de res  | 750   | Gr     | Lavada, cortada                       |
| Mote cocinado  | 500   | Gr     |                                       |
| Cebolla blanca   | 70  | Gr     | Lavada y cortada fine brunoise        |
| Maní tostado   | 125   | Gr     |                                       |
| Orégano  | 5   | Gr     |                                       |
| Ají  | 5   | MI     | Lavado, sin pepa y cortado en juliana |
| Aceite achiote   | 30  | Gr     |                                       |
| Ajo  | 5   | Gr     |                                       |
| Sal  | 8   | Gr     |                                       |
| Comino   | 1   |        |                                       |
| Preparación  |   |        |                                       |
| 1) Cocinar por una hora la apta en una olla de presión en suficiente agua con un poco de cebolla y ajo     | Fotografía  |        |                                       |
| 2) Colocar el mote duran 5 minutos   |  |        |                                       |
| 3) Hacer un sofrito de cebolla y ajo en aceite achiote   |   |        |                                       |
| 4) Agregar en el caldo y cocinar por 5 minutos   |   |        |                                       |
| 5) Licuar el maní con poco del agua de la cocción e incorporar al caldo, seguido sazonar con sal y comino. |   |        |                                       |
| Montaje: poner el orégano y la cebolla cortada en tiras largas junto al ají                                |   |        |                                       |
|  |   |        |                                       |

Anexo 6. Menú Restaurante Americano

| Plato   | Precio   |
|---|----------|
| Milanesa en salsa de champiñones                    | \$ 9,50  |
| Chuleta ahumada con piña                            | \$ 9,50  |
| <i>Cordon blue</i> de pechuga en salsa de champiñón | \$ 9,50  |
| Costillas BBQ                                       | \$ 9,50  |
| Fritada con llapingacho                             | \$ 8,50  |
| Fritada con mote                                    | \$ 7,50  |
| Chuleta a la plancha                                | \$ 8,50  |
| Pollo entero  | \$ 18,90 |
| 5 presas de pollo <i>brozter</i>                    | \$ 10,70 |
| 2 presas de pollo <i>brozter</i>                    | \$ 8,50  |
| 1 presa de pollo <i>brozter</i>                     | \$ 4,20  |
| Pechuga a la plancha                                | \$ 8,50  |
| Pollo en salsa de champiñones                       | \$ 8,50  |
| Seco de gallina criolla                             | \$ 7,50  |
| Lomo a la plancha                                   | \$ 8,50  |
| Lomo en salsa de champiñones                        | \$ 8,50  |
| Churrasco   | \$ 8,50  |
| Apanado   | \$ 8,50  |
| Carne a la plancha con menestra                     | \$ 8,50  |
| Mote con chicharrón                                 | \$ 4,00  |
| Choclo con queso                                    | \$ 2,80  |
| Empanadas de morocho (3 unidades)                   | \$ 5,00  |
| Empanadas de viento (3 unidades)                    | \$ 5,00  |
| Caldo de gallina criolla                            | \$ 5,50  |
| Locro Quiteño                                       | \$ 5,50  |
| Caldo de patas                                      | \$ 5,50  |
| Locro de Cuero                                      | \$ 5,50  |

Tabla 22. Menú