



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA EL RESTAURANTE HOUSEGRILL DE  
LA CIUDAD DE CUENCA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado en Licenciado en Administración de  
Empresas**

**Autor:**

Alan Mateo González Ortega

**Director:**

Carlos Alberto Durazno Silva

**Cuenca – Ecuador**

**2025**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, cuyo esfuerzo, guía y respaldo han sido fundamentales a lo largo de mi formación académica. Agradezco profundamente su constante apoyo y ejemplo, que han sido pilares en la culminación de esta etapa.

Alan González

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco, en primer lugar, a Dios por brindarme la fortaleza y sabiduría necesarias para culminar esta etapa académica.

Expreso mi más sincero agradecimiento a mis padres, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante a lo largo de mi formación.

Extiendo también mi gratitud a los docentes que formaron parte de mi proceso educativo.

A todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron en este camino, muchas gracias.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Índice de Contenidos .....	iv
Índice de Figuras .....	v
Índice de Tablas .....	vi
Índice de Anexos .....	vii
Resumen y Abstract .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
1. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE.....	3
1.1 Definición de Planeación Estratégica .....	3
1.2 Importancia de Realizar la Planeación Estratégica .....	3
1.3 Herramientas de Planeación Estratégica .....	4
1.4 Características de la Planeación Estratégica .....	4
1.5 Estado del Arte .....	5
CAPÍTULO 2 .....	9
2. Descripción de la Organización .....	9
2.1 Antecedentes de la Empresa .....	9
2.2 Análisis de Situación Inicial .....	9
2.3 Organigrama .....	16
CAPÍTULO 3 .....	21
3. Direccionamiento Estratégico.....	21
3.1 Misión.....	21
3.2 Visión .....	23
3.3 Valores.....	25
3.4 Estrategia Empresarial.....	29
CAPÍTULO 4 .....	33
4. Planificación a Largo Plazo .....	33
4.1 Temas Estratégicos .....	33
4.2 Asuntos Estratégicos .....	37
4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	44
4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	46
4.5 Estrategias de Valor FODA .....	47
4.6 Objetivos Estratégicos .....	50

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Organigrama Empresarial</i> .....	17
<b>Figura 2</b> <i>Matriz de Decisión de Factores Estratégicos</i> .....	31
<b>Figura 3</b> <i>Matriz FO-FA-DO-DA</i> .....	43

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Principales Valores Empresariales Identificados</i> .....	27
<b>Tabla 2</b> <i>Ponderación de Temas Estratégicos</i> .....	36
<b>Tabla 3</b> <i>Matriz de Identificación de Asuntos Estratégicos</i> .....	39
<b>Tabla 4</b> <i>Matriz de Asuntos Estratégicos Externos</i> .....	45
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz de Asuntos Estratégicos Internos</i> .....	46
<b>Tabla 6</b> <i>Estrategias de Valor FODA</i> .....	49
<b>Tabla 7</b> <i>Objetivos Estratégicos</i> .....	51
<b>Tabla 8</b> <i>Indicadores Claves de Desempeño</i> .....	53

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad elaborar una propuesta de planeación estratégica que impulsara el crecimiento sostenible y competitivo del restaurante HouseGrill, ubicado en la ciudad de Cuenca. El estudio se fundamentó en la corriente teórica de Coronel (2018), que concibe la planeación estratégica como un proceso racional y sistemático orientado a la definición de objetivos, el análisis del entorno y la formulación de estrategias alineadas con la visión empresarial. La metodología empleada fue de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, y se apoyó en herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la Matriz FODA y la formulación de estrategias FO, FA, DO y DA. A través del análisis de la situación del restaurante, se identificaron debilidades en su gestión estratégica, así como oportunidades significativas para mejorar su posicionamiento en el mercado. El direccionamiento estratégico propuesto incluyó la redefinición de misión, visión y valores, así como el planteamiento de objetivos estratégicos concretos que respondieran a las necesidades reales de la organización. Los resultados obtenidos evidenciaron que la aplicación de herramientas de planeación estratégica adaptadas al contexto local fortaleció la competitividad de la empresa, optimizó sus recursos y mejoró la toma de decisiones a largo plazo. Por lo tanto, se concluyó que la planificación estratégica constituyó un instrumento clave para guiar el desarrollo organizacional del restaurante en un entorno gastronómico dinámico y cada vez más exigente.

**Palabras clave:** herramientas estratégicas, matrices estratégicas, objetivos estratégicos, planificación estratégica, restaurante.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to develop a strategic planning proposal to drive sustainable and competitive growth for the HouseGrill restaurant, located in Cuenca. The study was based on Coronel's (2018) theoretical approach, which conceives strategic planning as a rational and systematic process aimed at defining objectives, analyzing the environment, and formulating strategies aligned with the business vision. The methodology used was descriptive with a qualitative approach and relied on tools such as the Internal Factor Evaluation Matrix (IFEM), the External Factor Evaluation Matrix (EFE), the SWOT Matrix, and the formulation of FO, FA, DO, and DA strategies. Through the analysis of the restaurant's situation, weaknesses in its strategic management were identified, as well as significant opportunities to improve its market positioning. The proposed strategic direction included redefining its mission, vision, and values, as well as establishing specific strategic objectives that responded to the organization's real needs. The results obtained showed that the application of strategic planning tools adapted to the local context strengthened the company's competitiveness, optimized its resources, and improved long-term decision-making. Therefore, it was concluded that strategic planning was a key tool for guiding the restaurant's organizational development in a dynamic and increasingly demanding gastronomic environment.

**Keywords:** restaurant, strategic matrices, strategic objectives, strategic planning, strategic tools.

# INTRODUCCIÓN

Las empresas cuencanas deben estar preparadas para incorporar herramientas que les permitan planificar estratégicamente su crecimiento, la capacidad para adaptarse a un mercado en constante evolución es crucial, y en este sentido, surge la necesidad de proponer una metodología clara y aplicable que refuerce su posicionamiento y viabilidad a largo plazo.

La problemática detectada en el restaurante HouseGrill radica en la falta de una planificación estratégica estructurada, lo cual limita su crecimiento sostenible y competitivo. La ausencia de una dirección estratégica impide además alinear adecuadamente las decisiones operativas con los objetivos a largo plazo del negocio. Por ello, resulta indispensable analizar e implementar herramientas de planeación estratégica adaptadas a las condiciones reales del sector gastronómico local.

En respuesta a esta necesidad, la presente investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las herramientas de planeación estratégica más adecuadas para promover el crecimiento sostenible y competitivo de un restaurante especializado en carnes en la ciudad de Cuenca? Como hipótesis, se plantea que la aplicación de herramientas de planeación estratégica permite desarrollar una propuesta efectiva que impulse el crecimiento sostenible y competitivo de este tipo de negocios, aportando claridad, estructura y enfoque al proceso de toma de decisiones.

El objetivo general de este trabajo es elaborar una propuesta de planeación estratégica que contribuya al desarrollo sostenible y competitivo del restaurante HouseGrill. Para cumplir con este propósito, se plantean tres objetivos específicos: realizar una revisión bibliográfica exhaustiva sobre las teorías y enfoques vinculados a la planeación estratégica; aplicar herramientas concretas para el proceso de diagnóstico y formulación estratégica; y, finalmente, desarrollar una propuesta adaptada a las necesidades reales y a los objetivos empresariales de la organización objeto de estudio.

Este trabajo se estructura en cuatro capítulos principales, además de la introducción. El primer capítulo desarrolla el marco teórico y el estado del arte, abordando los conceptos clave de la planeación estratégica, su importancia, características y herramientas, así como una revisión de investigaciones previas relacionadas. El segundo capítulo describe la organización, incluyendo sus antecedentes, el análisis de su situación

inicial y su estructura organizativa. En el tercer capítulo se establece el direccionamiento estratégico, definiendo la misión, visión, valores y estrategia empresarial. Finalmente, el cuarto capítulo contiene la planificación a largo plazo, a través del análisis de factores estratégicos internos y externos, la elaboración de matrices y la formulación de objetivos estratégicos concretos.

Este trabajo surge porque se identificó una clara necesidad de mejora en la gestión estratégica del restaurante. Su propósito es aportar al desarrollo sostenible, competitivo y eficiente de la empresa mediante la implementación de herramientas teóricas y prácticas de planeación estratégica, adaptadas a su realidad local y orientadas a mejorar su capacidad de respuesta, innovación y toma de decisiones.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE**

Este capítulo contiene una revisión bibliográfica exhaustiva sobre las teorías y enfoques de la planeación estratégica. Se realiza mediante una búsqueda y análisis de fuentes académicas y libros sobre planeación estratégica. El propósito de este capítulo es establecer los fundamentos teóricos esenciales sobre la planificación estratégica, su importancia, herramientas clave, características y estudios previos relevantes.

La finalidad de este capítulo es proporcionar un marco de referencia que sustente la aplicación de estrategias de planificación en la empresa en estudio. A través de la revisión de la literatura, se analiza el impacto de la planificación estratégica en distintos contextos empresariales, resaltando su contribución a la sostenibilidad y crecimiento de los negocios.

### **1.1 Definición de Planeación Estratégica**

La planificación estratégica es el proceso de determinar la estrategia o enfoque de una organización y determinar la asignación de recursos necesarios para implementar la estrategia. Un plan estratégico es un documento que se desarrolla durante el proceso de planificación y se utiliza para comunicar los objetivos de una organización, las acciones necesarias para lograrlos y todos los demás elementos importantes (Sara et al., 2021).

Según, Chiavenato (2017) la planificación estratégica es el proceso utilizado para desarrollar e implementar la estrategia de una organización para que pueda integrarse en su entorno de acuerdo con su misión.

### **1.2 Importancia de Realizar la Planeación Estratégica**

La importancia de la planificación estratégica radica en su capacidad para establecer la dirección y los objetivos de la organización, facilitando así la toma de decisiones informadas. Según Lorenzetti et al. (2020) la planificación estratégica es una herramienta de gestión que establece las estrategias que adoptará una organización para lograr su visión de futuro y cumplir su misión. Por tanto, identifica los objetivos, medios y recursos necesarios para alcanzarlos.

Según Peñafiel-Loor et al. (2019), la planificación es muy importante para todo tipo de negocios, es parte fundamental para crecer y sobrevivir en el mercado porque pueden surgir varios problemas como competencia, escasez de materias primas y es la planificación la que llevará a cabo y controlará estos fenómenos.

Además, Peñafiel-Loor et al. (2019) indican que la planificación estratégica promueve la coordinación interna entre diferentes departamentos, lo que reduce la duplicación de esfuerzos y aumenta la eficiencia. Además, la planificación estratégica es importante para las empresas, ya que proporciona orientación sobre cómo organizar o gestionar el negocio y garantizar el logro de las metas y objetivos del negocio. La planificación estratégica debe ser primordial al iniciar un negocio, ayuda a alcanzar metas y objetivos, y a través de estas actividades permite que la empresa opere de manera eficiente y efectiva.

### **1.3 Herramientas de Planeación Estratégica**

Según Vargas Vallecilla (2013), las herramientas más comunes de la planeación estratégica incluyen el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y los cuadros de mando integral. Todas estas herramientas están diseñadas para evaluar los entornos internos y externos de una empresa para desarrollar estrategias que maximicen la eficiencia y minimicen el riesgo.

1. Análisis FODA: Esta es una de las mejores formas de identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las oportunidades y amenazas.
2. Análisis PESTEL: Esta herramienta se enfoca en las fuerzas macroeconómicas que influyen en las operaciones comerciales de una empresa.
3. Cuadro de mando integral: Proporciona un enfoque equilibrado para medir el desempeño organizacional mediante la evaluación de cuatro áreas clave: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

### **1.4 Características de la Planeación Estratégica**

González Millán (2019) indica que las características de la planificación estratégica facilitan el logro de objetivos prolongados y fortalecidos para el desarrollo de la corporación y una pronta respuesta a los desafíos externos o internos que puedan resultar

de la competencia o la globalización, facilitando así la entrada de competidores más avanzados

Según González Millán (2019), las principales características de la planeación estratégica son:

1. Proporciona a los directivos una visión general para que puedan elegir la opción más adecuada según la estrategia. Porque esto proporciona una plantilla para una planificación más detallada.

2. Se debe permitir que la alta dirección planifique y se desarrolle porque en este nivel existe una perspectiva general para considerar el entorno macro y micro organizacional.

3. La planificación estratégica puede ayudar a identificar y gestionar mejor. Las empresas también pueden volverse autosuficientes gracias a las buenas decisiones que toman.

4. Se presenta como una actividad a largo plazo, que conduce a un mayor tiempo de dedicación.

5. Guía todos los elementos para implementar estrategias, comenzando por aquellos que se consideren más importantes.

## **1.5 Estado del Arte**

En el artículo “Impacto de la planificación estratégica en el desempeño de los bancos comerciales: el caso de los bancos públicos y bancos comerciales en East Hararghe, Etiopía” propuesto por Tefera y Abebe (2024) expresan que la planificación estratégica es necesaria para abordar la naturaleza dinámica del sistema económico. La finalidad de este estudio fue investigar el efecto de la planificación estratégica en el desempeño de los bancos comerciales públicos en el contexto de East Hararghe, Etiopía. Para lograr el objetivo se diseñaron y utilizaron preguntas estructuradas basadas en una escala Likert de cinco puntos para recopilar datos. Los resultados mostraron que la planificación estratégica tiene una correlación fuerte y positiva con el desempeño general del banco. Finalmente, el estudio recomendó que los bancos comerciales implementen procesos de planificación estratégica para mejorar su desempeño general.

En el estudio de Gyamfi et al. (2024) denominado “Efectos de la Planificación Estratégica e Innovación en el rendimiento de los dispositivos móviles en empresas de

telecomunicaciones en Ghana” el propósito fue evaluar el impacto de la planificación estratégica y la estrategia de innovación continua en el desempeño de las empresas de la industria de las telecomunicaciones. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo y un diseño de encuesta transversal utilizando técnicas de muestreo intencionadas para recopilar datos de las oficinas de la Red de Telecomunicaciones Móviles (MTN) en Ghana. Los resultados mostraron que las prácticas de planificación estratégica en la industria de las telecomunicaciones tienen una relación positiva significativa con el desempeño. Los hallazgos del estudio resaltan la necesidad de que la industria de las telecomunicaciones ponga mayor énfasis en la planificación estratégica para mejorar la productividad.

El estudio de Ahmad et al. (2024) “Habilidades y Planificación Estratégica: revelando las conexiones en las PYME: un estudio de caso”. Examina los factores que impulsan las competencias y estrategias centrales de las empresas para comprender mejor cómo las empresas pueden aprovechar sus recursos para lograr el éxito. Su objetivo fue investigar el efecto mediador de la planificación estratégica en la relación entre las habilidades técnicas, las habilidades de gestión, las habilidades empresariales, las habilidades empresariales y el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en Punjab, Pakistán. Los datos se recopilaron mediante cuestionarios auto administrados por 265 propietarios/gerentes de PYME en Punjab, Pakistán. Los resultados de la investigación mostraron una relación significativa entre habilidades gerenciales, habilidades emprendedoras, habilidades emprendedoras y planificación estratégica. La planificación estratégica media la relación entre las habilidades de gestión, las habilidades empresariales, las habilidades empresariales y el desempeño de la empresa para lograr efectos indirectos.

Esta investigación proporciona a los propietarios y administradores de PYME, a los responsables políticos y a los investigadores información valiosa sobre el papel de la planificación estratégica en la mejora del desempeño empresarial. También se debe alentar a los propietarios y administradores de PYME a implementar un plan estratégico que los aliente a utilizar recursos para mejorar sus negocios.

El estudio “Estrategia para el Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Utilizando Análisis FODA y Matrices Cuantitativas de Planificación Estratégica (MPEC) (Estudio de Caso Restaurante Remake Panamá)” realizado por Kore et al. (2018), tuvo

como objetivo identificar estrategias para el crecimiento de restaurantes. Para ello, se emplearon enfoques de investigación cualitativos y cuantitativos.

El análisis de factores internos y externos en Restaurante Panamá evidenció los principales aspectos que influyen en su negocio. En cuanto a los factores internos, su mayor fortaleza radicó en sus precios accesibles, mientras que su principal debilidad es la limitación del espacio de estacionamiento. A nivel externo, se identificó como oportunidad más relevante el aumento del poder adquisitivo en *Remake Regency*, mientras que la principal amenaza provino de la creciente competencia con la aparición de nuevos restaurantes en el mercado.

A partir del análisis FODA, se establecieron cuatro estrategias clave: la creación de un nuevo menú con sabores locales a precios competitivos, la expansión del negocio mediante la apertura de sucursales en ubicaciones estratégicas, la optimización del servicio y la mejora en los tiempos de atención al cliente, así como el incremento del personal para fortalecer el servicio de entregas a domicilio.

En el artículo “Planeación estratégica para las Pymes de restaurantes” de Chilaca (2021), destacó que la planificación estratégica en las organizaciones es un proceso dentro de la gestión empresarial que permite definir aspectos clave como la visión, misión, objetivos, estructura organizacional, funciones laborales, proyecciones, entre otros. En las empresas dedicadas a la producción de alimentos y bebidas, en especial dentro del sector de servicios de comida, la planificación estratégica suele ser ignorada, ya que el enfoque principal se centra en el abastecimiento, procesamiento y servicio de alimentos, dejando de lado su importancia.

Este estudio muestra que la planificación estratégica brindó beneficios significativos a las empresas de alimentos y bebidas, ya que les permitió cumplir sus objetivos, mantener estabilidad financiera, consolidarse a largo plazo y evitar cierres por falta de liquidez o éxito. El estudio se basó en una metodología de revisión sistemática la cual incluyó un análisis de diversos autores sobre las ventajas de diseñar e implementar planes estratégicos en las organizaciones, identificando beneficios, herramientas, alcances y conclusiones. Los resultados del estudio mostraron que la planificación estratégica resulta esencial para cualquier empresa, incluyendo aquellas del sector de alimentos y bebidas, ya que, a través de sus procesos y herramientas, facilita la gestión de recursos y reduce el riesgo de fracaso empresarial.

El estudio “Planificación estratégica y desempeño organizacional en el sector alimentario: el papel de la confianza organizacional y la planificación ante pandemias” propuesto por Martaa y Anggarab (2024), destacó que la planificación estratégica es fundamental para lograr un desempeño organizacional duradero. Por lo tanto, fue crucial que los líderes presten especial atención a la planificación, considerando las circunstancias específicas en las que operan.

El objetivo de este estudio fue explorar cómo se relacionan la planificación estratégica y el desempeño organizacional, con la confianza organizacional como un factor mediador. Se utilizó una encuesta para recopilar datos de 227 gerentes de establecimientos de servicio de alimentos, como restaurantes y cafés.

Los resultados indicaron que la planificación estratégica influyó positivamente en la confianza organizacional y en el desempeño general de la empresa. Este estudio proporcionó valiosos aportes para mejorar el rendimiento de las empresas del sector alimentario, al establecer la conexión entre la planificación estratégica y la confianza, dos elementos que fortalecen la resiliencia organizacional.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. Descripción de la Organización**

Este capítulo incluye una descripción de la organización, en donde se toma en cuenta sus antecedentes, análisis de situación inicial y su organigrama. Este capítulo se centra en el análisis del estado actual del restaurante, abordando su historia, estructura organizativa y situación actual en el mercado gastronómico de Cuenca. La descripción de la organización es fundamental porque permite comprender el contexto actual del restaurante y las dificultades que enfrenta debido a la falta de una planeación estratégica. El objetivo de este capítulo es proporcionar una base sólida para la formulación de herramientas de planeación estratégica en capítulos posteriores.

#### **2.1 Antecedentes de la Empresa**

*HouseGrill* es un restaurante ubicado en la ciudad de Cuenca, fundado en octubre del 2023 ha tenido gran acogida por parte de la comunidad cuencana, teniendo gran afluencia de clientes y llegando a posicionarse en el mercado correctamente. Ubicado en la calle San Blas y Tomás Ordóñez, el local cuenta con una capacidad para 240 clientes, a su vez cuenta con 32 colaboradores divididos en distintas áreas del local.

Aunque el restaurante cuenta con una amplia base de clientes, la empresa no tiene objetivos a largo plazo, lo que dificulta la toma de decisiones y la adaptación a los cambios del mercado. Sin objetivos específicos, no ha podido medir resultados ni implementar estrategias para mejorarlos. Esto genera una sensación de estancamiento y pérdida de oportunidades de crecimiento. Además, la falta de planificación dificulta identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Sin un análisis exhaustivo de su entorno interno y externo, no se podrá aprovechar su ventaja competitiva ni mitigar los riesgos.

#### **2.2 Análisis de Situación Inicial**

El análisis de situación inicial se obtuvo a partir de una entrevista aplicada a la gerencia general del restaurante. Se tomó como base la herramienta propuesta por Coronel (2018), la cual fue diseñada con el propósito de recopilar información detallada

sobre diferentes aspectos clave de la operación y gestión del negocio, permitiendo obtener una visión integral de su desempeño en el mercado gastronómico de Cuenca.

El contenido de la entrevista se basa en una estructuración de preguntas abiertas que abarcaban diversas dimensiones estratégicas, tales como el mercado objetivo, la cadena de suministro, la competitividad, la gestión del talento humano, la innovación en productos y servicios, la estructura de precios, la infraestructura, la gestión financiera, los sistemas de comunicación y la toma de decisiones.

Las respuestas proporcionadas por la gerencia general fueron analizadas y organizadas en categorías temáticas las cuales fueron el mercado objetivo, la cadena de suministro, la competitividad, la gestión del talento humano, la innovación en productos y servicios, la estructura de precios, la infraestructura, la gestión financiera, los sistemas de comunicación y la toma de decisiones, asegurando una presentación clara y coherente de los hallazgos. Se buscó reflejar con fidelidad la perspectiva de la entrevista, resaltando los aspectos clave mencionados y complementando la información con un enfoque estructurado para su mejor comprensión:

## **Mercado**

El restaurante en estudio atiende el mercado gastronómico de la ciudad de Cuenca, especializándose en la oferta de parrilladas y cortes de carne. Su clientela está compuesta principalmente por familias, parejas y grupos de amigos que buscan una experiencia culinaria de alta calidad. Adicionalmente, atrae a turistas y ejecutivos que valoran un ambiente acogedor y una oferta gastronómica diferenciada.

En cuanto a la cadena de suministro, el restaurante trabaja con diversos proveedores locales, incluyendo distribuidores de carne de res y cerdo, productores de vegetales frescos, panaderías locales y empresas que comercializan bebidas tanto nacionales como importadas.

El entorno competitivo está conformado por otros restaurantes especializados en parrilladas y asadores dentro de la ciudad. Asimismo, enfrenta competencia indirecta de establecimientos gourmet que ofrecen carnes de alta calidad, lo que exige una propuesta diferenciada para consolidar su presencia en el mercado.

Desde la perspectiva de los clientes, el restaurante es altamente valorado por la calidad de sus carnes y el ambiente que ofrece. Los consumidores destacan aspectos como el servicio al cliente y la relación calidad-precio. Por otro lado, los competidores han

identificado que la propuesta gastronómica de este restaurante representa una alternativa innovadora dentro del sector.

En términos de competitividad y participación de mercado, el restaurante, al ser un negocio relativamente nuevo, se encuentra en una etapa de posicionamiento. No obstante, ha logrado un crecimiento progresivo en su participación de mercado. Su nivel de competitividad se ve favorecido por la calidad de sus productos, el servicio personalizado y su ubicación estratégica, factores que contribuyen a su consolidación en el sector gastronómico de la ciudad.

### **Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional**

El restaurante cuenta con el personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización. Su equipo está compuesto por chefs especializados, parrilleros, meseros capacitados y un equipo administrativo eficiente. No obstante, la empresa continúa en un proceso de capacitación y optimización del talento humano con el objetivo de mejorar constantemente su desempeño.

En términos de prestaciones laborales, el restaurante cumple con la normativa vigente en Ecuador, proporcionando a sus colaboradores seguro social, beneficios de alimentación y estabilidad laboral. Estas condiciones son comparables con las ofrecidas por la competencia en el sector gastronómico.

La percepción del personal respecto a las prestaciones es mayormente positiva. Los colaboradores destacan el buen ambiente de trabajo y los beneficios que reciben. Sin embargo, la empresa mantiene un enfoque de mejora continua, especialmente en el desarrollo de incentivos y oportunidades de crecimiento profesional.

Para fomentar la motivación y el compromiso del equipo, la empresa ha implementado planes de incentivos, reconocimiento y promoción interna. Entre las estrategias aplicadas se encuentran bonos por desempeño, incentivos por metas cumplidas y oportunidades de ascenso dentro de la organización.

El desarrollo organizacional se logra a través de diversas estrategias, incluyendo programas de capacitación continua, una cultura centrada en el servicio al cliente y procesos de retroalimentación constante con el equipo de trabajo. Estas acciones permiten fortalecer el desempeño del personal y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

## **Productos, Innovación y Calidad en el Servicio**

*HouseGrill* ofrece una variedad de productos y servicios que han sido bien recibidos por su clientela. Entre los más solicitados se encuentran los cortes de carne, como el Bife, la Picaña y el Tomahawk, así como las parrilladas familiares, las cuales representan una opción ideal para compartir en grupo.

En cuanto a la innovación en la oferta gastronómica, el restaurante mantiene una estrategia de renovación constante en su menú. Se introducen periódicamente nuevas opciones, lo que permite diversificar la oferta y adaptarse a las preferencias cambiantes de los clientes. La frecuencia de innovación se basa en la revisión regular del menú, incorporando platos especiales para diversas ocasiones y explorando nuevas técnicas de preparación.

El valor agregado de los productos y servicios del restaurante radica en la utilización de ingredientes de alta calidad, la preparación de los cortes en parrillas especiales y una experiencia de atención personalizada, aspectos que contribuyen a diferenciar la propuesta gastronómica en el mercado.

En términos de productividad y calidad, la empresa mantiene altos estándares en ambos aspectos. Se han optimizado los tiempos de servicio y se han implementado procesos de cocina eficientes, lo que garantiza una experiencia satisfactoria para los clientes sin comprometer la excelencia en la preparación de los platillos.

## **Estrategia de Precios y Percepción en el Mercado**

La empresa establece y revisa sus precios de venta considerando diversos criterios clave, entre ellos los costos de insumos, el análisis de la competencia, la percepción de valor por parte de los clientes y la rentabilidad esperada. Esta metodología permite mantener un equilibrio entre la accesibilidad y la rentabilidad del negocio.

Para facilitar la decisión de compra de los clientes, el restaurante ofrece condiciones y beneficios estratégicos, tales como promociones en horarios específicos y descuentos especiales para grupos. Estas estrategias buscan incentivar el consumo y fortalecer la fidelización de los clientes.

En comparación con la competencia, los precios manejados por el restaurante se ubican en un segmento medio-alto, reflejando la calidad de los productos y la experiencia gastronómica ofrecida. La propuesta de valor se fundamenta en una excelente relación

calidad-precio, asegurando que los clientes reciban un servicio y productos acordes con sus expectativas.

Desde la perspectiva del consumidor, los precios son percibidos como justos en relación con la calidad de los ingredientes, la preparación de los platillos y la experiencia general en el establecimiento. Asimismo, se asume que los competidores reconocen que la empresa ha logrado posicionarse con una oferta diferenciada, equilibrando costos y calidad de manera efectiva.

### **Infraestructura, Tecnología e Innovación en la Gestión**

El local dispone de una infraestructura física adecuada para su operación, contando con un local moderno, acogedor y bien equipado, con una capacidad suficiente para atender a un gran número de clientes de manera cómoda y eficiente.

En cuanto a los equipos y la tecnología aplicados en el negocio, el restaurante emplea parrillas de última generación, sistemas avanzados de control de pedidos y software de gestión especializado en el sector gastronómico. Estas herramientas permiten optimizar la operación y mejorar la experiencia del cliente.

El establecimiento también implementa procesos y métodos actualizados, priorizando la eficiencia en el uso de recursos con un enfoque sostenible. Se busca reducir desperdicios y optimizar los procesos en todas las áreas del restaurante, promoviendo prácticas amigables con el medioambiente.

La gestión del capital intelectual y la inteligencia del negocio se realiza a través del análisis de ventas, la identificación de tendencias gastronómicas y la capacitación constante del personal. Esto permite mejorar la toma de decisiones estratégicas y mantener la competitividad en el sector.

Además, la empresa mantiene un proceso continuo de innovación en infraestructura, instalaciones y recursos, realizando mejoras periódicas de acuerdo con las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes. Esta actualización constante asegura que el negocio se mantenga alineado con las tendencias y exigencias del sector gastronómico.

### **Gestión Financiera y Rentabilidad**

El establecimiento mantiene una planificación financiera flexible, respaldada por reservas estratégicas que le permiten reaccionar de manera oportuna ante necesidades de

inversión o ajustes en caso de desinversión. Este enfoque garantiza una gestión dinámica de los recursos financieros, facilitando la adaptación a cambios en el mercado.

En cuanto a la estructura de capital y liquidez, el negocio opera bajo un esquema mixto que combina financiamiento propio con crédito bancario. Además, mantiene un flujo de caja bien gestionado, asegurando la liquidez operativa necesaria para cubrir costos y mantener la estabilidad financiera.

La empresa enfrenta diversos riesgos financieros, entre ellos la variabilidad en el costo de los insumos, cambios en la demanda, fluctuaciones económicas, competencia agresiva y regulaciones fiscales. Para mitigar estos riesgos, se implementan estrategias de control y monitoreo constantes.

La gestión económica y financiera del negocio se lleva a cabo mediante un estricto control de costos, análisis mensual de estados financieros, proyecciones de ventas y un sistema contable eficiente. Estas herramientas permiten una toma de decisiones basada en datos y favorecen la optimización de recursos.

En términos de rentabilidad, el local ha mostrado un crecimiento positivo y sostenido. Su desempeño financiero refleja una rentabilidad estable, aunque se identifican oportunidades de mejora a través de la optimización de costos y una mayor eficiencia operativa.

### **Gestión de Información, Comunicación y Sistemas Tecnológicos**

El restaurante obtiene información sobre su entorno a través de diversas fuentes, incluyendo el estudio de tendencias gastronómicas, encuestas a clientes, análisis de la competencia y reportes económicos del sector. Estas herramientas permiten comprender mejor el mercado y adaptar la estrategia del negocio según las condiciones actuales.

Para la selección, priorización y optimización de la información, se emplea un criterio basado en la relevancia y aplicabilidad al negocio. Se priorizan datos que tengan un impacto directo en las operaciones y la rentabilidad, asegurando que la toma de decisiones se base en información precisa y útil.

La empresa cuenta con un sistema estructurado de comunicación tanto interna como externa. A nivel organizacional, se realizan reuniones periódicas y se utilizan plataformas digitales para la coordinación entre equipos. En términos de comunicación externa, se

gestionan redes sociales y estrategias de publicidad para mantener el contacto con los clientes y fortalecer la presencia de la marca en el mercado.

En cuanto a los sistemas informáticos, su efectividad es alta, ya que se dispone de software especializado para la gestión de ventas, reservas y administración contable. Estas herramientas optimizan los procesos internos y facilitan la toma de decisiones estratégicas.

Los sistemas de comunicación del restaurante son funcionales y eficientes, permitiendo una coordinación fluida entre las áreas operativas y estratégicas. Esto contribuye a una gestión más ágil y alineada con los objetivos del negocio, garantizando una operación eficiente y una experiencia satisfactoria para los clientes.

### **Proceso de Toma de Decisiones y Participación del Personal**

El proceso de toma de decisiones en el restaurante se estructura a partir del análisis de datos, la realización de reuniones de equipo y la evaluación del impacto financiero y operativo. Este enfoque permite que las decisiones sean fundamentadas y alineadas con la estrategia del negocio.

Las decisiones clave para la organización son tomadas por la gerencia general, en conjunto con el equipo administrativo. En el ámbito operativo y estratégico, los chefs también participan en la toma de decisiones, asegurando que las determinaciones relacionadas con la oferta gastronómica y la gestión del servicio sean adecuadas.

Los criterios fundamentales para la toma de decisiones incluyen la rentabilidad del negocio, la viabilidad operativa, la alineación con los objetivos estratégicos y la satisfacción del cliente. Estos factores garantizan que las decisiones contribuyan al crecimiento y estabilidad del establecimiento.

La información relevante recopilada a través de estudios de mercado, análisis internos y tendencias del sector tiene un papel crucial en el proceso de decisión. Gracias a este enfoque basado en datos, se reducen riesgos y se maximizan las oportunidades de mejora y expansión.

El personal del restaurante tiene un alto grado de participación en las decisiones operativas. Se fomenta la retroalimentación constante del equipo de trabajo, permitiendo la optimización de procesos y la mejora continua del servicio, lo que fortalece la eficiencia y la calidad de la experiencia ofrecida a los clientes.

## **Plan de Contingencias y Respuesta ante Cambios Críticos**

El restaurante ha desarrollado estrategias de contingencia para enfrentar cambios imprevistos y críticos en diferentes áreas de su operación, garantizando la continuidad del negocio y la calidad del servicio.

En caso de modificaciones inesperadas en el personal o en la disponibilidad de recursos, las acciones incluyen la reasignación de funciones entre el equipo existente, la contratación emergente y la implementación de programas de capacitación interna acelerada. Estas medidas aseguran la estabilidad operativa y la rápida adaptación a nuevas condiciones.

Ante cambios imprevistos en los procesos internos, el restaurante implementa una evaluación rápida de la situación, seguida de la adaptación de procedimientos y la optimización de recursos. Este enfoque permite minimizar interrupciones y mantener la eficiencia operativa.

Si se presentan alteraciones en la oferta de productos o servicios, el restaurante responde con la modificación del menú, la incorporación de alternativas gastronómicas y la implementación de campañas de promoción dirigidas a mitigar los impactos en la demanda.

En el caso de variaciones en el mercado, la estrategia se centra en el análisis de nuevas tendencias, el ajuste de estrategias de marketing y la reestructuración de costos para mantener la competitividad y rentabilidad del negocio.

Finalmente, ante cambios en el macroentorno o en los *stakeholders* clave, el restaurante contempla el desarrollo de estrategias de diversificación, la creación de alianzas estratégicas y la revisión del modelo de negocio. Estas acciones permiten mantener la estabilidad y fortalecer la posición del restaurante en el sector gastronómico.

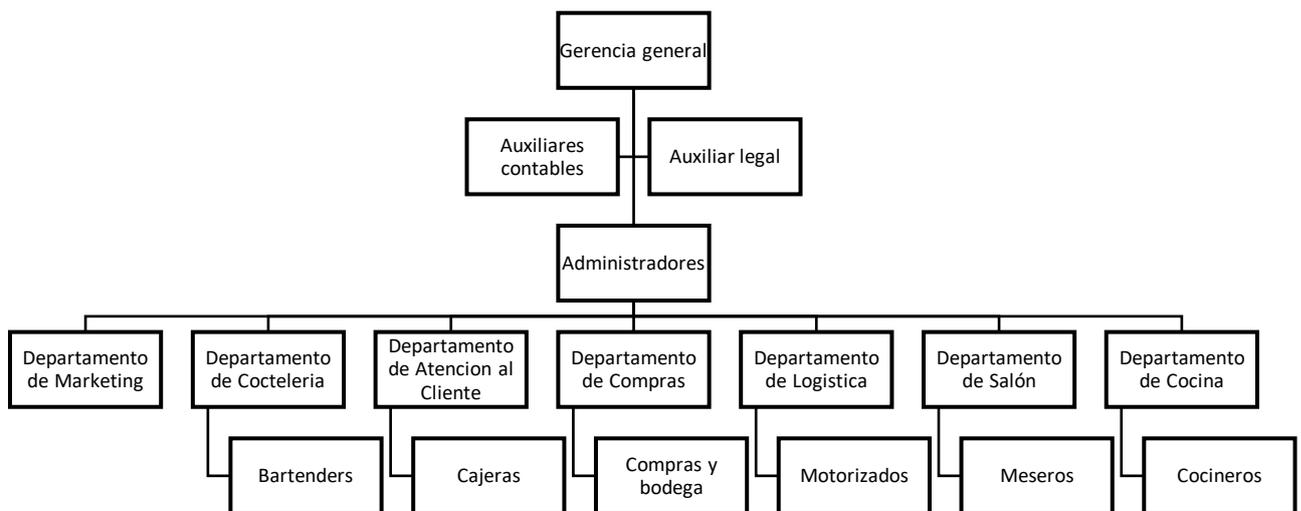
## **2.3 Organigrama**

La empresa no cuenta con un organigrama establecido previamente, sin embargo, las jerarquías y departamentos se manejan de manera empírica. En el siguiente apartado se representa gráficamente los departamentos y se explica las funciones de cada uno de ellos, esta información es el resultado del levantamiento de información de cada uno de los cargos, con el fin de lograr establecer una estructura que permita una operación

ordenada, facilitar la comunicación entre áreas y asegurar que cada departamento cumpla con sus responsabilidades específicas para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

**Figura 1**

*Organigrama Empresarial*



**Gerencia General**

En la cima de la estructura, la Gerencia General se encarga de la dirección estratégica del restaurante, la toma de decisiones clave y la supervisión general de todas las áreas, además de la contratación del personal para cada área de la empresa. Su función principal es asegurar que se cumplan los objetivos organizacionales y se mantenga la rentabilidad y calidad del servicio.

**Auxiliares Contable y Legales**

Directamente subordinados a la Gerencia General, estos departamentos proporcionan soporte técnico y especializado:

- Auxiliares Contable: Gestionan la contabilidad, controlan los estados financieros, realizan proyecciones económicas y garantizan el cumplimiento tributario.

- Auxiliares Legales: Se encargan de la gestión de contratos, permisos y asesoría legal para el cumplimiento normativo del negocio.

## **Administración**

El equipo de Administradores actúa como enlace entre la Gerencia General y los diferentes departamentos operativos. Sus funciones principales incluyen la supervisión de las actividades diarias, la capacitación y control de recursos humanos, el control de inventarios y la implementación de las estrategias definidas por la gerencia.

## **Departamentos Operativos**

Los departamentos operativos están bajo la supervisión de los administradores y se encargan de las actividades esenciales para la operación del restaurante:

### **Departamento de Marketing**

Sus principales funciones son:

- Desarrollar e implementar estrategias de marketing digital y tradicional.
- Gestionar las redes sociales para mantener presencia activa y atractiva.
- Realizar estudios de mercado para identificar nuevas oportunidades y tendencias.
- Coordinar eventos especiales, promociones y alianzas estratégicas.
- Analizar la satisfacción del cliente mediante encuestas y retroalimentación.
- Diseñar material publicitario
- Monitorear la competencia y adaptar estrategias para mejorar la competitividad.

### **Departamento de Coctelería (*Bartenders*)**

Sus principales funciones son:

- Elaborar y actualizar el menú de bebidas, incluyendo cocteles y opciones sin alcohol.
- Controlar el inventario de insumos, evitando desperdicios y faltantes.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y manipulación de alimentos.
- Atender solicitudes especiales de clientes y personalizar bebidas según sus preferencias.
- Mantener limpia y ordenada la zona de barra, garantizando una presentación adecuada.

- Colaborar con el equipo de salón para sincronizar la entrega de bebidas con los platos.

### **Departamento de Atención al Cliente (Cajeras)**

Sus principales funciones son:

- Asignar mesas y gestionar reservas.
- Brindar una atención de calidad y garantizar un proceso de facturación ágil.
- Resolver quejas y sugerencias de manera oportuna, mejorando la satisfacción del cliente.
- Controlar el flujo de caja, realizar arqueos y garantizar la seguridad de los ingresos.
- Coordinar promociones especiales y descuentos aplicados en caja.

### **Departamento de Compras (Bodega)**

Sus principales funciones son:

- Gestionar pedidos y coordinar las entregas oportunas de insumos y suministros.
- Controlar el inventario y realizar auditorías periódicas en la bodega.
- Almacenar adecuadamente los productos, respetando normas de seguridad e higiene.
- Revisar fechas de caducidad y asegurar la rotación adecuada de los insumos.
- Coordinar con cocina y barra para conocer las necesidades de abastecimiento.
- Manejar la documentación relacionada con compras y proveedores.

### **Departamento de Logística (Motorizados)**

Sus principales funciones son:

- Coordinar la gestión de entregas a domicilio y abastecimiento interno.
- Diseñar rutas eficientes para optimizar tiempos de entrega y costos operativos.
- Realizar entregas de pedidos a domicilio de manera rápida y en perfecto estado.
- Verificar la correcta presentación de los productos antes de la entrega.
- Respetar los tiempos de entrega estimados para mejorar la experiencia del cliente.
- Transportar insumos entre diferentes sucursales o proveedores cuando sea necesario.
- Cuidar el estado y mantenimiento de las motos de reparto.

### **Departamento de Salón (Meseros)**

Sus principales funciones son:

- Organizar la distribución de mesas y gestionar la asignación de meseros.
- Supervisar la presentación personal y desempeño del equipo de meseros.
- Asegurar que el servicio sea rápido, cordial y eficiente.
- Coordinar con cocina y barra para sincronizar la entrega de pedidos.
- Mantener el orden y la limpieza en las áreas de atención al cliente.
- Gestionar sugerencias y comentarios para mejorar el servicio.

### **Departamento de Cocina (Cocineros)**

Sus principales funciones son:

- Diseñar y actualizar el menú junto con la gerencia y la administración.
- Coordinar la preparación de alimentos para garantizar tiempos de entrega adecuados.
- Supervisar la limpieza y desinfección de las áreas de cocina.
- Controlar la calidad de los insumos recibidos y almacenados.
- Implementar medidas de seguridad e higiene alimentaria según normativas vigentes.
- Innovar con nuevas recetas y propuestas gastronómicas.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. Direccionamiento Estratégico**

Este capítulo se enfoca en una propuesta de misión, visión y valores empresariales en base a entrevistas realizadas con la gerencia general, administrativos y colaboradores. Para establecer la misión, visión y valores del restaurante se aplicó una serie de preguntas a la gerencia general, a un administrador y a un trabajador de la empresa, esta entrevista tiene como finalidad analizar y definir el propósito fundamental del restaurante, permitiendo establecer misión, visión y valores claros.

A través de las respuestas obtenidas, se podrá identificar los elementos diferenciadores en el mercado, comprender las expectativas de los clientes y determinar el impacto que se busca generar en el sector gastronómico. Además, este proceso permite reconocer fortalezas, optimizar procesos y reforzar la identidad del restaurante en un entorno altamente competitivo.

Esta serie de preguntas representa una herramienta fundamental para la construcción de la misión, visión y valores empresariales, contribuyendo a consolidar la identidad del restaurante y a proyectar un futuro exitoso en el mercado cuencano.

#### **3.1 Misión**

Según Chiavenato (2017), la misión de una organización es una declaración que define su propósito y alcance, tanto en términos de los productos que ofrece como de los mercados en los que opera. Más allá de una simple descripción de lo que hace, la misión busca explicar el papel que desempeña la organización en la sociedad y justificar su existencia. Esta declaración debe centrarse en la satisfacción de una necesidad externa, es decir, en cómo la empresa contribuye al entorno y no solo en los productos o servicios que comercializa.

Una misión bien definida no solo establece la identidad de la empresa, sino que también influye en su cultura organizacional y en la manera en que se relaciona con sus clientes, empleados y demás grupos de interés. Además, una misión inspiradora motiva a los colaboradores, alineando sus esfuerzos con los objetivos organizacionales y fomentando un sentido de pertenencia.

En un entorno competitivo y en constante cambio, la misión empresarial también actúa como una referencia para la toma de decisiones estratégicas. Ayuda a la empresa a adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos sin perder su identidad ni su visión a futuro. Según Burbano-Pérez (2017), la formulación de la misión de la empresa tiene como propósito garantizar la coherencia en el desempeño empresarial. De este modo, una misión bien estructurada no solo impulsa el crecimiento de la organización, sino que también contribuye a su sostenibilidad y éxito a lo largo del tiempo.

Para obtener la misión estratégica se realizó una entrevista la cual tuvo como objetivo recopilar información clave para definir la misión del restaurante. A través de las preguntas planteadas, se busca comprender el propósito fundamental de la empresa, identificando los valores que guían su operación y la propuesta de valor que ofrece a sus clientes. Las preguntas en cuestión fueron las siguientes:

- ¿Cómo describiría el propósito fundamental del restaurante?
- ¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece?
- ¿Quiénes son sus principales clientes y qué buscan en su restaurante?
- ¿Qué aspectos considera que los diferencian de la competencia en cuanto a experiencia gastronómica y servicio?
- ¿Cómo contribuye el restaurante a la comunidad y al desarrollo del sector gastronómico en la ciudad?

En primer lugar, se analiza el propósito del restaurante, estableciendo la razón de ser del negocio y su impacto en la experiencia de los clientes. Posteriormente, se identifican los principales productos y servicios que conforman la oferta gastronómica, permitiendo definir los pilares sobre los cuales se construye la identidad del establecimiento.

Asimismo, la entrevista explora el perfil de los clientes, sus expectativas y motivaciones al elegir el restaurante. Además, se estudian los factores diferenciadores que hacen que la experiencia ofrecida sea única en comparación con la competencia, lo que permite reforzar la identidad y el posicionamiento en la industria.

Finalmente, se evalúa el impacto del restaurante en la comunidad y en el desarrollo del sector gastronómico de la ciudad. A través de este análisis, se pueden identificar oportunidades para contribuir de manera positiva al entorno local, ya sea mediante la

promoción de productos regionales, la generación de empleo o la participación en iniciativas gastronómicas.

Se realizó una asimilación entre las diferentes respuestas que se obtuvieron luego de aplicar la entrevista a gerencia general, administrador y empleado, esto con el fin de encontrar elementos en común para el establecimiento de una misión empresarial para el restaurante. *HouseGrill* tiene como misión generar experiencias memorables que trasciendan más allá de la comida, convirtiendo cada visita en un momento especial. A través de una propuesta gastronómica de alta calidad, basada en ingredientes frescos y cuidadosamente seleccionados, se busca fusionar tradición e innovación para ofrecer platos que despierten emociones y recuerdos en sus clientes.

El restaurante está dirigido a familias, parejas, amigos, viajeros y ejecutivos que buscan un ambiente acogedor, un servicio cálido y una experiencia gastronómica que los invite a regresar. Se diferencia por la atención personalizada, la excelencia en cada detalle y la capacidad de convertir cada plato en una vivencia única.

Además, la empresa contribuye al desarrollo de la comunidad cuencana mediante la colaboración con proveedores locales y la promoción de la riqueza culinaria de la región, generando empleo y fortaleciendo la identidad gastronómica de la ciudad.

### **Propuesta de Misión**

“Brindar experiencias gastronómicas únicas que perduren en la memoria de nuestros clientes, combinando sabores excepcionales, ingredientes de alta calidad y un servicio cálido y personalizado. Nos esforzamos por crear un ambiente acogedor donde cada visita se convierta en un momento especial.

A través de la innovación y la pasión por la excelencia, promovemos el desarrollo local, colaborando con proveedores de la región y contribuyendo al crecimiento del sector gastronómico en Cuenca.”

### **3.2 Visión**

Según Coronel (2018), la visión empresarial es la imagen idealizada de cómo la alta dirección desea que la organización sea percibida en el futuro, tanto por clientes, empleados y accionistas como por competidores y la sociedad en general. Esta representación, que debe ser lo más fiel posible, guía el camino estratégico de la empresa. La visión, junto con la misión, es uno de los elementos más importantes en el proceso de

planificación estratégica, y su definición requiere un alto nivel de responsabilidad y compromiso por parte de los líderes y miembros de la organización.

Una visión clara y atractiva fomenta el compromiso y la alineación dentro de la organización. Además, la visión ayuda a la empresa a mantenerse enfocada en sus objetivos a largo plazo, incluso cuando enfrenta desafíos en el corto plazo, proporcionando dirección y coherencia.

También juega un papel fundamental en la toma de decisiones estratégicas. Al tener una visión clara, la organización puede evaluar mejor las oportunidades y amenazas que se presentan, alineando sus acciones con su propósito a largo plazo. Chiavenato (2017) indica que una visión tiene un impacto real en la empresa y afecta las decisiones y reacciones de todos los grupos de interés. Esto proporciona una visión común del futuro que se desea lograr dentro de la organización.

La entrevista en la sección de Visión tuvo como objetivo identificar y definir la dirección futura del restaurante a mediano y largo plazo. A través de las respuestas obtenidas, se busca establecer una proyección clara sobre el crecimiento y evolución del negocio dentro del mercado gastronómico de Cuenca. Se aplicó la siguiente serie de preguntas:

- ¿Dónde visualiza al restaurante en los próximos 5 o 10 años?
- ¿Cuáles son los principales objetivos que se deben alcanzar para lograr esa visión?
- ¿Qué cambios o innovaciones considera necesarios para que el restaurante evolucione en el mercado?
- ¿Qué impacto le gustaría que el restaurante tenga en la ciudad y en la industria gastronómica a largo plazo?

La pregunta sobre la visualización del restaurante en los próximos 5 o 10 años permite conocer las aspiraciones de la empresa, orientadas hacia su consolidación como un referente gastronómico en la ciudad. Con base en esta visión, se establecen los objetivos clave que se deben alcanzar, asegurando un desarrollo sostenible y una mejora continua en la propuesta culinaria y en la experiencia del cliente.

Asimismo, el análisis de los cambios o innovaciones necesarias ayuda a identificar oportunidades de mejora en el servicio, la oferta gastronómica y la adopción de nuevas tendencias en la industria. Esto permite a la empresa mantenerse competitiva y atractiva para los consumidores.

Finalmente, evaluar el impacto que se desea generar en la comunidad y en la industria gastronómica permite definir el rol del restaurante dentro del sector, ya sea a través del fortalecimiento de la identidad culinaria local, la generación de empleo o la implementación de prácticas sostenibles.

Con el fin de establecer una visión empresarial se compararon las distintas respuestas que brindaron los involucrados, esto con el objetivo de encontrar similitudes en sus declaraciones para posteriormente incluir estas similitudes en la visión de la empresa.

El restaurante se proyecta como un referente gastronómico en Cuenca, reconocido por su calidad, innovación y atención excepcional. En los próximos años, aspira a consolidarse como el destino predilecto para quienes buscan experiencias culinarias memorables, equilibrando tradición y creatividad en cada plato.

Para alcanzar esta visión, la empresa enfocará sus esfuerzos en fortalecer su identidad de marca, fidelizar a su clientela con experiencias únicas y mantener un estándar alto de calidad tanto en sus productos como en su servicio. Además, se promoverá la innovación en la propuesta gastronómica y en la interacción con los clientes, implementando herramientas tecnológicas y nuevos conceptos culinarios sin perder la autenticidad que caracteriza al restaurante.

A largo plazo, se espera que el restaurante contribuya significativamente al desarrollo de la industria gastronómica local, posicionando a Cuenca como un destino culinario de prestigio y sirviendo de inspiración para otros negocios del sector.

### **Propuesta de Visión**

“Consolidarnos como un referente de la gastronomía cuencana, destacándonos por nuestra propuesta gastronómica innovadora, la calidad constante en nuestros productos y servicios, y una atención al cliente excepcional. Buscamos fidelizar a una clientela leal, ampliando nuestra presencia sin perder la esencia que nos hace únicos, y ser un modelo a seguir en la industria gastronómica.”

### **3.3 Valores**

Coronel (2018) indica que los valores estratégicos son un conjunto de atributos claramente establecidos que la organización posee o busca adquirir, y son fundamentales para guiar su futuro deseado. Estos valores acompañan a la empresa en el recorrido hacia

sus objetivos y ayudan a identificar el éxito cuando se alcanza. Estos atributos incluyen principios, creencias, convicciones, suposiciones, hábitos, costumbres, conocimientos, destrezas, habilidades, tendencias, entre otros. Son promovidos por la alta dirección, forman la personalidad de la organización, influyen su clima laboral y definen su cultura organizacional.

Los valores proporcionan un marco ético y conductual claro, lo que ayuda a alinear las decisiones y acciones de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. También juegan un papel crucial en la creación de una cultura organizacional positiva, fomentando la cohesión y la motivación entre los empleados. Además, actúan como un diferenciador competitivo, ya que las empresas que demuestran un compromiso auténtico con sus valores pueden ganar la confianza y lealtad de sus clientes.

Asimismo, los valores empresariales son esenciales para la sostenibilidad a largo plazo, ya que guían a la organización a tomar decisiones responsables y éticas que no solo benefician a la empresa, sino también a la sociedad y al medio ambiente. Los valores son un componente clave para la identidad y el éxito a largo plazo de una organización, ya que guían su comportamiento, estrategia y relaciones.

Se aplicó la siguiente serie de preguntas para conseguir los valores estratégicos empresariales por los cuales se rige la empresa:

- ¿Cuáles son los principios o creencias fundamentales que guían la operación del restaurante?
- ¿Cómo se reflejan estos valores en la forma de trabajo y servicio hacia los clientes?
- ¿Qué valores considera esenciales para que el equipo de trabajo se mantenga motivado y comprometido con el éxito del restaurante?

Posteriormente, para encontrar los principales valores estratégicos de la empresa se aplicó la herramienta propuesta por Coronel (2018) la cual permitió identificar y priorizar los valores estratégicos que guían la cultura organizacional y toma de decisiones del restaurante. Para ello, se analizó las respuestas de la entrevista aplicada previamente y a su vez la entrevista que se aplicó para el análisis de situación inicial, mediante las cuales se recopiló un conjunto de valores fundamentales para la organización.

Posteriormente, estos valores fueron evaluados en función de su grado de importancia, utilizando la escala establecida en la tabla, que va desde “no importante” (NI) hasta “muy importante” (MI). Aquellos valores que obtuvieron la calificación de MI fueron considerados estratégicos, debido a su relevancia en la orientación de la empresa hacia el cumplimiento de su visión y misión.

A través de esta metodología, se logró definir con claridad los valores estratégicos de la empresa. Asimismo, la herramienta ayudó al fortalecimiento de la cultura empresarial y la planificación estratégica, contribuyendo al desarrollo a largo plazo de la empresa. Los principales valores identificados se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Principales Valores Empresariales Identificados*

<b>Dimensiones</b>	<b>NI</b>	<b>MI</b>	<b>Caracterizaciones</b>
Calidad		X	Uso de ingredientes seleccionados, preparación cuidadosa y presentación atractiva.
Atención al cliente		X	Servicio personalizado y hospitalario que busca fidelizar a los clientes.
Trabajo en equipo		X	Colaboración y armonía entre el personal para un mejor servicio.
Pasión por la gastronomía	X		Amor por la cocina y la búsqueda de la excelencia en cada plato.
Innovación		X	Búsqueda de nuevas maneras de sorprender a los clientes sin perder autenticidad.
Compromiso con la comunidad		X	Apoyo a proveedores locales y contribución al desarrollo del entorno.
Respeto		X	Un ambiente de trabajo sano basado en el respeto mutuo.
Crecimiento continuo	X		Desarrollo profesional y mejora constante del equipo.
Orgullo por el trabajo	X		Sentimiento de pertenencia y satisfacción por contribuir al éxito del restaurante.
Compromiso con la sostenibilidad	X		Uso eficiente de recursos y adopción de prácticas amigables con el medioambiente.
Competitividad		X	Estrategias para mantener una ventaja en el mercado gastronómico.
Eficiencia operativa		X	Optimización de procesos en cocina y servicio para reducir tiempos y costos.
Relación calidad-precio		X	Equilibrio entre la calidad del producto y el precio percibido por el cliente.
Capacitación y desarrollo	Y	X	Formación continua del personal para mejorar habilidades y servicio.
<b>Totales</b>	0	4	3 5 2

Entre los valores estratégicos más relevantes, se destaca la calidad, la cual se refleja en la selección rigurosa de ingredientes, la preparación cuidadosa de los platillos y su presentación atractiva. De igual forma, la atención al cliente es un pilar fundamental, ya que el restaurante busca ofrecer un servicio personalizado y hospitalario que fomente la fidelización de los clientes.

Otro aspecto clave es el trabajo en equipo, que garantiza la armonía y eficiencia en la operación del restaurante. Junto con este valor, la pasión por la gastronomía impulsa la búsqueda de la excelencia en cada preparación, asegurando una experiencia culinaria superior.

La innovación también ha sido identificada como un valor estratégico, ya que permite al restaurante sorprender constantemente a sus clientes sin perder autenticidad. Asimismo, el compromiso con la comunidad refuerza la responsabilidad social del negocio al apoyar a proveedores locales y contribuir al desarrollo del entorno.

Valores organizacionales como el respeto, el crecimiento continuo y el orgullo por el trabajo son esenciales para fomentar un ambiente laboral saludable y motivador. Además, la inclusión del compromiso con la sostenibilidad resalta la importancia de implementar prácticas ecológicas y eficientes en la gestión del restaurante.

En términos de competitividad, se han identificado como prioritarios la eficiencia operativa, la relación calidad-precio y la capacidad de capacitación y desarrollo del personal. Estos valores permiten al restaurante optimizar sus procesos, equilibrar su oferta gastronómica con un precio justo y garantizar la mejora constante de su equipo humano.

Para definir los valores más importantes se realizó un conversatorio con gerencia general, con el fin de calificar los valores identificados para asignar un valor entre “no importante” (NI) hasta “muy importante” (MI), los principales valores empresariales identificados fueron los siguientes:

- **Calidad:** Es un pilar fundamental del restaurante, garantizando que cada plato sea elaborado con ingredientes seleccionados, procesos de preparación cuidadosos y una presentación atractiva. La calidad no solo influye en la satisfacción del cliente, sino que también es clave para la diferenciación en un mercado competitivo.
- **Atención al Cliente:** La experiencia del cliente es prioritaria, por lo que el restaurante se enfoca en ofrecer un servicio personalizado y hospitalario. Esto

permite generar fidelización y recomendaciones positivas, contribuyendo a la construcción de una clientela recurrente.

- **Eficiencia Operativa:** La optimización de procesos en la cocina y en el servicio permite reducir tiempos de espera y costos operativos sin comprometer la calidad. Esto se traduce en una mejor experiencia para el cliente y una mayor rentabilidad para el restaurante.
- **Relación Calidad-Precio:** Lograr un equilibrio entre la excelencia del producto y el precio percibido es esencial para la competitividad del restaurante. Se busca que los clientes sientan que el valor recibido justifica el costo de la experiencia gastronómica.
- **Innovación:** La capacidad de sorprender a los clientes con nuevas técnicas, platos y experiencias gastronómicas sin perder autenticidad es un valor clave. La innovación permite mantener la oferta actualizada y atractiva en un sector dinámico como la gastronomía.
- **Compromiso con la Comunidad:** El restaurante fortalece su identidad al trabajar con proveedores locales y contribuir al desarrollo del entorno. Esto no solo genera un impacto positivo en la economía local, sino que también refuerza la autenticidad de la propuesta gastronómica.

Estos valores estratégicos constituyen la base sobre la cual se construye la propuesta de valor del restaurante. La adecuada implementación de estos valores fortalecerá la identidad y reputación del negocio, y también impulsará su sostenibilidad y competitividad en el sector gastronómico cuencano.

### **3.4 Estrategia Empresarial**

Coronel (2018) indica que la estrategia empresarial se ha convertido en el eje central de la gestión organizacional moderna, al punto que hoy en día gestionar estratégicamente implica, esencialmente, gestionar la estrategia misma. Además, esta representa el núcleo operativo del proceso estratégico y actúa como guía para orientar a la organización en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones alineadas con su propósito general.

La formulación y ejecución de una estrategia no deben considerarse como eventos aislados o estáticos, sino como un proceso continuo y transversal que atraviesa todas las áreas de la empresa. Este proceso debe partir de un diagnóstico integral de la situación actual de la organización, y proyectar el camino necesario para alcanzar una posición

competitiva sostenible, generar valor y cumplir con su misión y visión, dentro del marco de los valores institucionales que la definen.

Asimismo, Coronel (2018) dice que uno de los principales beneficios de contar con una estrategia bien definida es que proporciona una base coherente para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Permite alinear esfuerzos individuales y colectivos hacia un mismo objetivo, previniendo desviaciones y evitando acciones que puedan ir en contra de los intereses estratégicos. Además, facilita el consenso entre distintas áreas o unidades de la empresa, mejorando la coordinación y reduciendo los conflictos internos. La estrategia también permite un mejor aprovechamiento del tiempo y los recursos disponibles, al enfocar los esfuerzos en acciones prioritarias. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la imagen institucional y puede aumentar el interés de potenciales inversionistas y otros grupos de interés.

Además, la estrategia empresarial no solo define lo que una organización debe hacer para alcanzar sus objetivos, sino también lo que debe evitar. Por ello, es una herramienta indispensable para navegar en entornos competitivos y dinámicos, asegurando coherencia, dirección y sostenibilidad en las decisiones y acciones del día a día.

Según Coronel (2018) para simplificar el proceso de formular y redactar la estrategia empresarial, se sugiere dar respuesta a una serie de preguntas clave:

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado más importantes para nosotros?
- ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes?
- ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros *stakeholders*?
- ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?
- ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

Esta serie de preguntas se aplicó a los involucrados en la planeación estratégica de *HouseGrill*, es decir se realizó las preguntas a gerencia general, un administrador y un trabajador de la empresa, esto con el fin de obtener respuestas para luego redactar la estrategia empresarial mediante la cual se regirá el restaurante. Posterior a la aplicación de las preguntas se procedió a dar prioridad a los factores estratégicos obtenidos y establecer cuáles son los factores estratégicos más relevantes para el restaurante.

Para esto se aplicó la matriz propuesta por Coronel (2018) la cual consiste en ubicar los factores estratégicos relevantes para la organización tanto en las filas como en las columnas. Cada factor se compara individualmente con los demás según su importancia

relativa, asignándose el número 1 en la celda correspondiente si el factor situado en la fila supera en importancia al factor ubicado en la columna; de lo contrario, se asigna el 0. En la fila denominada “total” se suman los valores de las filas “verticales (blancos)” y “horizontales (unos)”. Esta suma refleja que una mayor importancia en filas se determina por el mayor número de unos, mientras que, en columnas, por el mayor número de ceros.

Finalmente, en la fila “orden de importancia” se asignan números que representan la relevancia relativa de cada factor estratégico: el número 1 se otorga al factor con el mayor “total”, el 2 al siguiente en importancia, y así sucesivamente. La correspondiente asignación se ve reflejada en la siguiente figura:

**Figura 2**

*Matriz de Decisión de Factores Estratégicos*

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS						
	Servicio al cliente	Calidad constante	Eficiencia operativa	Ingredientes locales	Innovación gastronómica	Horizontales (unos)
Servicio al cliente			1	1	1	3
Calidad constante			1	1	1	3
Eficiencia operativa				1	1	2
Ingredientes locales						0
Innovación gastronómica						0
Verticales (blancos)	0	1	0	0	1	
Horizontales (unos)	3	3	2	0	0	
Total	3	4	2	0	1	
Orden de importancia	2	1	3	5	4	

Se consideraron cinco factores que, según el criterio de la gerencia, el personal administrativo y operativo, representan elementos clave para el éxito organizacional: calidad constante, servicio al cliente, eficiencia operativa, innovación gastronómica y uso de ingredientes locales.

El resultado de la matriz evidenció que el factor calidad constante ocupa el primer lugar en el orden de importancia, con una puntuación total de 8 puntos. Esto refleja una fuerte percepción común entre los actores clave del restaurante sobre la necesidad de mantener estándares elevados en la oferta gastronómica. La calidad se convierte así en el

eje transversal sobre el cual se deben estructurar las demás estrategias, ya que su adecuada gestión impacta directamente en la satisfacción del cliente, la reputación del establecimiento y la posibilidad de fidelización a largo plazo.

En segundo lugar, se posicionó el servicio al cliente, factor que obtuvo un puntaje total de 4, lo cual reafirma su rol como componente fundamental en la experiencia global que ofrece el restaurante. Un servicio eficiente y personalizado permite generar valor emocional en los consumidores, lo que fortalece la lealtad y promueve recomendaciones positivas, tanto en espacios físicos como en plataformas digitales. A este factor le siguen, la eficiencia operativa, la innovación gastronómica y el uso de ingredientes locales, ubicados en los órdenes de importancia 3, 4 y 5 respectivamente.

La eficiencia operativa, situada en el tercer puesto, evidencia la necesidad de optimizar recursos y procesos internos, lo cual no solo mejorará la rentabilidad del negocio, sino que también incide en la experiencia del cliente al reducir tiempos de espera y garantizar un flujo ágil en el servicio. Por su parte, la innovación gastronómica, aunque es valorada como un factor diferenciador, se considera estratégica en un segundo nivel, dado que su relevancia está condicionada al cumplimiento previo de los factores básicos como la calidad y la eficiencia. Finalmente, el uso de ingredientes locales, si bien representa un valor añadido en términos de identidad y sostenibilidad, ocupa el último lugar en la matriz, ya que su implementación debe ser alineada con los demás factores más prioritarios.

### **Declaratoria de Estrategia Empresarial**

“Nuestra estrategia empresarial se fundamenta en la excelencia continua, garantizando productos y servicios de la más alta calidad, y superando las expectativas de nuestros clientes mediante un servicio ágil y cordial. Optimizamos nuestros procesos internos para lograr una eficiencia operativa destacada, al mismo tiempo que impulsamos la innovación en nuestra oferta gastronómica y promovemos el uso de ingredientes locales de excelencia.”

## **CAPÍTULO 4**

### **4. Planificación a Largo Plazo**

Este capítulo tiene como objetivo establecer el rumbo estratégico de la organización mediante la identificación y análisis de elementos clave para su desarrollo. Se parte de los temas y asuntos estratégicos, que permiten enfocar la atención en áreas prioritarias tanto internas como externas. Luego, se aplicarán herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, con el fin de identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Con base en estos análisis, se desarrollarán estrategias de valor a través del FODA, las cuales permitirán plantear acciones concretas alineadas con la misión y visión de la organización. Finalmente, se establecerán los objetivos estratégicos, que orientarán la gestión futura hacia el cumplimiento de sus metas y su posicionamiento competitivo. Este capítulo, en conjunto, tiene como propósito definir el rumbo estratégico del restaurante, permitiéndole enfrentar de forma proactiva los retos del entorno y maximizar su desempeño competitivo.

#### **4.1 Temas Estratégicos**

Según Coronel (2018) los temas estratégicos abarcan los procesos fundamentales y las áreas de gestión que poseen un alto valor estratégico dentro de la empresa. Estos forman parte de la estrategia organizacional y sus factores clave, y en su marco se identifican los asuntos estratégicos que requieren una atención prioritaria. Entre estos, se deben seleccionar los asuntos críticos, aquellos cuya gestión eficaz y oportuna contribuirá al crecimiento y competitividad de la organización, permitiéndole avanzar hacia la posición deseada en el futuro. Estos temas suelen surgir de un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización, identificando factores críticos que pueden influir en su desempeño a largo plazo.

Además, Coronel (2018) indica que los objetivos fundamentales de la identificación y gestión de los temas estratégicos son los siguientes:

- Determinar con precisión, dentro de las áreas de gestión de la empresa, aquellos elementos de la visión, misión y estrategia corporativa que formarán parte de la planificación a largo plazo.

- Optimizar la administración de los asuntos críticos de la organización mediante la definición de objetivos estratégicos y el diseño de un plan de acción estructurado.
- Garantizar que la planificación a largo plazo se enfoque en los aspectos estratégicos más relevantes para la empresa.

Se consideran temas estratégicos aquellos procesos clave, estratégicos u operativos, así como las áreas de gestión fundamentales que sustentan la implementación de la estrategia empresarial en coherencia con la misión, visión y valores de la organización. Estos temas, en su mayoría, requieren una gestión prolongada y su identificación debe basarse en un análisis detallado de la cadena de valor y del mapa de procesos de la empresa.

La importancia de identificar y abordar los temas estratégicos radica en su capacidad para orientar la planificación y ejecución de acciones que permitan a la empresa adaptarse a cambios del entorno, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas. Al centrarse en estos asuntos clave, la organización puede alinear sus recursos y capacidades hacia áreas que generan mayor valor, facilitando la toma de decisiones informadas y coherentes con su visión y misión. Además, una gestión efectiva de los temas estratégicos contribuye a fortalecer la resiliencia organizacional y a fomentar una cultura de mejora continua y adaptación al cambio.

Según Noguera et al. (2014), la estrategia organizacional es fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas, ya que permite establecer un rumbo claro y coherente en un entorno competitivo y dinámico.

Asimismo Dávalos Segovia y Ramírez Granada (2017) indican que la planificación en temas estratégicos es esencial para el éxito de las empresas, ya que facilita la alineación de las actividades y alineación de los recursos con las metas de la organización, lo que facilita una administración más eficaz y eficiente. Así pues, la identificación y gestión de los temas estratégicos son esenciales para que las empresas puedan navegar con éxito en entornos complejos y cambiantes, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Para definir los principales temas estratégicos a ser tomados en cuenta, se identificó y se definió los temas estratégicos que sustentan a la estrategia empresarial, esto se hizo a partir de la herramienta propuesta por Coronel (2018), en la cual se detalla una lista de

posibles temas estratégicos a ser tratados en una empresa. Los temas estratégicos que se definieron a ser tomados en cuenta fueron los siguientes:

- Calidad

Esencial para garantizar productos y servicios de la más alta calidad, como se plantea en la estrategia.

- Servicio

Fundamental para brindar un servicio ágil y cordial que supere las expectativas del cliente.

- Imagen empresarial

Refleja el compromiso con la excelencia, la autenticidad y el uso de productos locales, fortaleciendo el posicionamiento del restaurante.

- Eficiencia operativa

Clave para optimizar procesos internos y asegurar tiempos adecuados en cocina y atención.

- Innovación de productos

Permite el desarrollo constante de una oferta gastronómica novedosa y diferenciadora.

- Gestión de operaciones (abastecimiento y producción)

Asegura el correcto manejo de insumos, especialmente ingredientes locales, y la fluidez en la producción diaria.

- Capital humano (competencias y habilidades)

El personal capacitado es vital para ofrecer un servicio de calidad y para implementar procesos eficientes.

- Cultura organizacional

Debe fomentar la innovación, el compromiso con la calidad y el enfoque en el cliente como valores fundamentales.

Luego de identificar los principales temas estratégicos, se procedió a aplicar una tabla de ponderación, esto con el fin de determinar los temas estratégicos críticos de la

empresa alineados con la estrategia empresarial previamente definida. En esta tabla, se realizó una ponderación de los temas definidos, en donde la ponderación A es la más alta y la ponderación C la más baja, por lo tanto, los temas con la ponderación A serán los críticos y los principales a tomar en cuenta para aplicar la estrategia empresarial. A continuación, se presenta lo explicado en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Ponderación de Temas Estratégicos*

<b>Temas estratégicos</b>	<b>Ponderación A</b>	<b>Ponderación B</b>	<b>Ponderación C</b>	<b>Observaciones</b>
Calidad	X			Garantiza productos y servicios de excelencia.
Servicio	X			Clave para brindar atención ágil y cordial.
Eficiencia operativa	X			Optimiza procesos internos y mejora la experiencia del cliente.
Innovación de productos	X			Genera diferenciación en la oferta gastronómica.
Gestión de operaciones (abastecimiento y producción)	X			Asegura el uso constante de ingredientes locales de calidad.
Capital humano (competencias y habilidades)		X		Permite mantener estándares de calidad y atención.
Imagen empresarial		X		Refuerza el posicionamiento de excelencia del restaurante.
Cultura organizacional		X		Promueve innovación, compromiso y orientación al cliente.
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	

## **Temas Estratégicos Críticos**

1. **Calidad:** Constituye el eje fundamental de la propuesta de valor del restaurante. La garantía de productos y servicios de alta calidad permite no solo cumplir con las expectativas de los clientes, sino también superarlas, generando fidelización y posicionamiento.
2. **Servicio:** La atención ágil y cordial forma parte esencial de la experiencia del cliente. Un servicio bien estructurado y centrado en el usuario es determinante para crear relaciones duraderas y satisfactorias.
3. **Eficiencia operativa:** La optimización de los procesos internos permite una gestión más eficaz de los recursos, mejora los tiempos de respuesta y reduce costos, sin comprometer la calidad del producto final.
4. **Innovación de productos:** La capacidad de ofrecer una oferta gastronómica renovada, creativa y diferenciada responde a las tendencias del mercado y a las necesidades cambiantes del consumidor. La innovación fortalece la competitividad y agrega valor a la experiencia culinaria.
5. **Gestión de operaciones (abastecimiento y producción):** Una adecuada gestión de abastecimiento, especialmente con ingredientes locales de excelencia, y una producción bien planificada, aseguran la consistencia en la elaboración de los platos, alineándose con la identidad y valores del restaurante.

## **4.2 Asuntos Estratégicos**

Los asuntos estratégicos se basan en reconocer y delimitar los temas críticos dentro de una organización, los cuales, permitirán identificar aquellos asuntos estratégicos críticos que requieren atención prioritaria. Este proceso permite desarrollar estrategias de valor y establecer objetivos estratégicos, que constituyen la esencia del plan estratégico de la empresa. Los asuntos estratégicos son tópicos de interés organizacional, tanto internos como externos, contenidos dentro de los temas críticos, que influirán en el cumplimiento futuro de la visión, misión y dirección estratégica de la empresa, alineada con los valores fundamentales previamente establecidos.

Según Coronel (2018) el estudio de los asuntos estratégicos busca:

- Enfocar los aspectos organizacionales que tendrán un impacto significativo en la vida de la empresa.

- Facilitar la formulación de objetivos estratégicos y de indicadores clave de desempeño, así como la elaboración del plan estratégico.
- Proyectar el futuro de la organización con la mayor precisión posible y validar los supuestos planteados sobre su desarrollo.
- Evitar decisiones y acciones estratégicas prematuras, permitiendo una planificación más estructurada y fundamentada.
- Facilitar la planificación y el logro sistemático del desarrollo organizacional, asignando responsabilidades claras a todo el personal.
- Optimizar el uso de los recursos disponibles y adquiridos por la empresa, orientándolos hacia el crecimiento y la mejora competitiva.
- Propiciar la configuración de escenarios que permitan gestionar asuntos estratégicos coyunturales a través de intra-organizaciones dinámicas.

Además, Coronel (2018) indica que los asuntos estratégicos comprenden tanto factores internos como externos que deben ser gestionados de manera prioritaria. Los asuntos internos se vinculan con elementos que se encuentran bajo el control de la organización, como los procesos operativos, la estructura organizacional, las capacidades tecnológicas, el talento humano y la cultura organizacional. Su análisis permite identificar fortalezas que se pueden aprovechar, así como debilidades que deben ser corregidas para mejorar el desempeño global de la empresa. Por otro lado, los asuntos externos están relacionados con el entorno competitivo, la evolución del mercado, los cambios regulatorios, las innovaciones tecnológicas, las dinámicas sociales y económicas, así como las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Una adecuada gestión de los asuntos estratégicos permite, en primer lugar, proyectar el futuro de la organización con mayor precisión, facilitando el diseño de escenarios y la validación de hipótesis sobre posibles caminos de evolución. En segundo lugar, posibilita la formulación de objetivos estratégicos concretos y medibles, junto con los indicadores clave de desempeño necesarios para evaluar su cumplimiento. Además, sirve como base para el diseño del plan estratégico, donde se definen las acciones a ejecutar, los responsables y los plazos requeridos. También contribuye a una mejor distribución de responsabilidades, asegurando que todo el personal esté alineado con las metas organizacionales. Los asuntos estratégicos permiten a la empresa adaptarse ágilmente a nuevas condiciones del entorno sin perder de vista sus objetivos de largo plazo.

Para encontrar los asuntos estratégicos de la empresa se aplicó la herramienta propuesta por Coronel (2018) en la cual, en base a los temas críticos identificados anteriormente, y la entrevista de situación inicial realizada para el capítulo 2, se analizó las respuestas de esta entrevista para encontrar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, y luego, se emparejaron estos factores con los temas críticos previamente establecidos, para ello se aplicó la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Matriz de Identificación de Asuntos Estratégicos*

<b>Temas críticos</b>	<b>Asuntos estratégicos</b>
<b>Fortalezas</b>	
Calidad	1. Alta calidad en productos y servicios, evidenciada en el uso de cortes e ingredientes frescos.
Servicio	2. Servicio al cliente destacado, que genera experiencias personalizadas y fomenta la fidelización.
Innovación de productos	3. Innovación constante del menú, con incorporación regular de nuevas opciones que responden a tendencias gastronómicas.
<b>Debilidades</b>	
Servicio	1. Capacitación del personal en proceso, lo que puede afectar la consistencia y calidad de la atención al cliente.
Eficiencia operativa	2. Desafíos en optimizar procesos internos, especialmente ante incrementos en la demanda
Gestión de operaciones (abastecimiento y producción)	3. Dependencia de insumos con alta variabilidad en precios, lo que repercute en la estabilidad de la producción.
<b>Oportunidades</b>	
Innovación de productos	1. Tendencia creciente por experiencias gastronómicas innovadoras, lo que brinda espacio para nuevas propuestas en el menú.
Gestión de operaciones (abastecimiento y producción)	2. Disponibilidad de ingredientes locales de alta calidad.
Servicio	3. Valoración positiva de los clientes hacia la atención personalizada
<b>Amenazas</b>	
Calidad	1. Competidores que incrementan sus estándares de calidad, presionando mantener el nivel de excelencia en los productos ofrecidos.

<b>Temas críticos</b>	<b>Asuntos estratégicos</b>
Eficiencia operativa	2. Aumento en los costos de insumos, que pueden afectar la eficiencia de los procesos operativos y la rentabilidad.
Gestión de operaciones (abastecimiento y producción)	3. Inestabilidad en el abastecimiento, derivada de variaciones en el mercado, que amenaza la consistencia en la producción.

### **Fortalezas**

Una de las principales fortalezas del restaurante es la alta calidad en sus productos y servicios, aspecto que constituye el eje fundamental de su propuesta de valor. En la entrevista, se evidenció que los cortes de carne como el Bife, la Picaña y el *Tomahawk* son los preferidos por los clientes. Esta percepción positiva ha sido clave para la fidelización de la clientela y el posicionamiento inicial en un mercado competitivo.

El servicio al cliente también representa una fortaleza significativa. De acuerdo con las respuestas obtenidas, los clientes valoran especialmente la atención personalizada, el ambiente acogedor y la cordialidad del personal. Esta experiencia diferenciadora es considerada uno de los factores que más influye en la satisfacción del cliente, lo que ha generado comentarios positivos y un reconocimiento creciente del restaurante en su entorno.

Otra fortaleza destacada es la innovación constante en el menú. El restaurante introduce nuevas opciones gastronómicas de forma regular, adaptándose a ocasiones especiales y nuevas tendencias del mercado. Esta capacidad de renovación no solo mantiene el interés de los clientes frecuentes, sino que también permite captar nuevos segmentos de mercado interesados en experiencias culinarias actualizadas y originales.

### **Debilidades**

Aunque el servicio al cliente es valorado positivamente, se identifica como una debilidad el hecho de que la capacitación del personal aún está en proceso. Si bien se cuenta con un equipo comprometido, la optimización del talento humano es un aspecto que requiere atención continua para garantizar una atención estandarizada y de alta calidad en todo momento.

En cuanto a la eficiencia operativa, el restaurante enfrenta desafíos relacionados con la optimización de procesos internos. Aunque se han implementado controles y métodos eficientes, los tiempos de servicio y la coordinación entre áreas pueden verse

afectados en momentos de alta demanda. Esta situación podría comprometer la experiencia del cliente si no se gestiona adecuadamente, por lo que es una debilidad que requiere seguimiento estratégico.

Otra debilidad importante es la dependencia de insumos cuyos precios presentan una alta variabilidad. Según se menciona en la sección de economía y finanzas, uno de los riesgos financieros identificados es precisamente la fluctuación en el costo de ingredientes clave, como las carnes y vegetales frescos. Esta situación genera dificultades en la planificación de la producción y puede afectar la rentabilidad.

### **Oportunidades**

El contexto gastronómico actual, especialmente en ciudades turísticas como Cuenca, ofrece una oportunidad para seguir innovando en la oferta culinaria. La entrevista revela que el restaurante ya revisa su menú regularmente e incorpora platos novedosos, lo que lo posiciona favorablemente para aprovechar la creciente demanda por experiencias gastronómicas creativas y diferenciadas.

La disponibilidad de ingredientes locales de alta calidad representa otra oportunidad importante. Como se indicó en la entrevista, el restaurante trabaja con proveedores locales de carne y productos. Este acceso a insumos de origen controlado permite no solo garantizar frescura y sabor, sino también fortalecer la identidad local del negocio, alineándose con las preferencias de un consumidor cada vez más consciente.

El reconocimiento por parte de los clientes en cuanto a la atención y experiencia ofrecida abre oportunidades para profundizar en esta línea. La entrevista menciona que los usuarios aprecian la relación calidad-precio, el ambiente del restaurante y el trato personalizado. Estos elementos pueden ser aprovechados para desarrollar estrategias de fidelización más sólidas, como programas de lealtad o eventos exclusivos.

### **Amenazas**

Uno de los mayores desafíos externos identificados es la amenaza que representa la competencia directa e indirecta. En la entrevista se menciona que otros restaurantes también están ofreciendo carnes de alta calidad, lo que implica una presión constante por mantener y superar los estándares actuales. Si el restaurante no continúa innovando y garantizando la calidad, podría perder relevancia frente a competidores más establecidos.

La variabilidad de precios en los insumos y el entorno económico nacional representan una amenaza para la eficiencia operativa. Según las respuestas de la sección financiera, el restaurante enfrenta riesgos como aumentos en el costo de insumos. Estas condiciones externas pueden generar un aumento en los costos operativos, afectando los márgenes de rentabilidad si no se gestionan eficientemente.

Finalmente, la inestabilidad en el abastecimiento de productos clave es una amenaza importante. Tal como se indica en la entrevista, el restaurante depende de proveedores locales, y cualquier interrupción en la cadena de suministro puede afectar la producción diaria.

Posteriormente a la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se procedió a aplicar la matriz FO-FA-DO-DA propuesta por Coronel (2018), esto con el fin de encontrar aquellos asuntos estratégicos críticos para la empresa, la matriz funciona de manera en la cual en cada celda donde se cruzan un factor estratégico interno (como una fortaleza o una debilidad) con un factor estratégico externo (ya sea una oportunidad o una amenaza), se asigna un valor de 1 si existe una relación entre ellos, o un 0 si no la hay. Se consideran asuntos estratégicos prioritarios aquellos que superan el 50% del total máximo posible de unos por fila (este máximo se calcula suponiendo que todas las celdas de esa fila contienen unos). El valor más alto representa el nivel de importancia más elevado, tanto en fortalezas como en debilidades, y este orden debe reflejarse mediante números que se colocan en la última columna correspondiente. Para la aplicación de la matriz se definieron a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con números, esto con el fin de una mayor facilidad en la aplicación de la matriz. El orden fue el siguiente:

### **Fortalezas**

1. Alta calidad en productos y servicios.
2. Servicio al cliente personalizado y ambiente acogedor.
3. Innovación constante en el menú.

### **Debilidades**

1. Falta de capacitación completa del personal.
2. Ineficiencia operativa en momentos de alta demanda.
3. Dependencia de insumos con alta variabilidad de precios.

### **Oportunidades**

1. Tendencia creciente hacia experiencias gastronómicas innovadoras.
2. Acceso a ingredientes locales de alta calidad.
3. Reconocimiento por atención y experiencia permite estrategias de fidelización.

### Amenazas

1. Competencia directa en carnes de alta calidad.
2. Aumento en los costos de insumos.
3. Inestabilidad en el abastecimiento de productos clave.

La aplicación de la matriz se ve reflejada en la siguiente figura:

**Figura 3**

Matriz FO-FA-DO-DA

MATRIZ FO-FA-DO-DA									
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1	2	3	1	2	3		
FORTALEZAS	1	1	1	1	1	1	1	6	1
	2	1	0	1	1	0	0	3	3
	3	1	1	1	1	0	0	4	2
DEBILIDADES	1	1	0	1	1	0	0	3	3
	2	1	0	1	1	1	0	4	1
	3	0	1	0	1	1	1	4	2

### Asuntos estratégicos críticos

- Alta calidad en productos y servicios: Este factor obtuvo el mayor número de relaciones siendo 6, haciendo de esta fortaleza el asunto estratégico interno más influyente. Representa la base sobre la cual se construye la propuesta de valor del restaurante y debe ser mantenido y potenciado frente a oportunidades y amenazas del entorno.
- Innovación constante en el menú: Con un total de 4 relaciones, esta fortaleza permite adaptarse a las tendencias del mercado y diferenciarse frente a la competencia, siendo clave para captar y mantener clientela.
- Procesos internos poco eficientes en alta demanda: Esta debilidad alcanzó 4 relaciones, evidenciando su impacto negativo tanto frente a oportunidades como

amenazas. Se requiere atención prioritaria para mejorar la experiencia del cliente durante los picos operativos.

- Dependencia de insumos de precio variable: También con 4 relaciones, esta debilidad expone al restaurante a riesgos financieros y operativos ante cambios en el mercado de proveedores. Se considera un tema estratégico crucial por su incidencia directa en la rentabilidad y estabilidad operativa.

### **4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Según Coronel (2018) la matriz de evaluación de factores externos permite identificar y valorar de forma cuantitativa cómo la empresa está enfrentando su entorno, en particular las oportunidades y amenazas del entorno competitivo, esta matriz de evaluación estratégica requiere que la suma de las ponderaciones asignadas tanto a los asuntos críticos como a los asuntos estratégicos externos sea igual al 100%. Las ponderaciones son asignadas en función de la magnitud del impacto de cada factor, ya sea una oportunidad o una amenaza, y permiten tener una visión clara de cuáles son los elementos clave que la empresa debe gestionar para optimizar su posición competitiva.

Una vez asignadas las ponderaciones, cada asunto estratégico recibe una calificación que puede oscilar entre 1 y 4, dependiendo de su naturaleza y del impacto que representa para la organización. Cuanto más alta sea la calificación, mayor será la capacidad de la empresa para responder eficazmente a dicho factor, ya sea aprovechando una oportunidad, fortaleciendo una debilidad o mitigando una amenaza.

La calificación se establece de acuerdo con un conjunto de criterios claramente definidos. Una calificación de 1 se asigna a aquellos asuntos que representan una debilidad mayor o una amenaza significativa para la empresa. Una calificación de 2 corresponde a una debilidad menor o una amenaza de menor gravedad. En el caso de una calificación de 3, se trata de una fortaleza menor o una oportunidad limitada. Finalmente, una calificación de 4 se asigna a aquellos asuntos que representan una fortaleza significativa o una oportunidad de gran envergadura, lo que indica que la empresa está en una posición sólida para beneficiarse de este factor y mejorar su desempeño estratégico.

Es fundamental que, si el total de la calificación de un grupo de asuntos es inferior a 2,5, se tomen acciones inmediatas para corregir la situación. Un puntaje bajo indica que la empresa no está gestionando de manera eficaz los factores críticos, ya sean amenazas o debilidades, lo que podría comprometer su competitividad y sostenibilidad. Ante este

escenario, es necesario desarrollar iniciativas estratégicas que busquen mejorar las debilidades identificadas y aprovechar mejor las oportunidades que aún pueden ofrecerse.

La aplicación de la matriz de asuntos estratégicos externos se ve reflejada en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Matriz de Asuntos Estratégicos Externos*

<b>Asuntos estratégicos externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Tendencia creciente hacia experiencias gastronómicas innovadoras.	20%	4	0.8
2. Acceso a ingredientes locales de alta calidad.	10%	2	0.2
3. Reconocimiento por atención y experiencia permite estrategias de fidelización.	30%	3	0.9
<b>Amenazas</b>			
1. Competencia directa en carnes de alta calidad.	10%	2	0.2
2. Aumento en los costos de insumos.	10%	2	0.2
3. Inestabilidad en el abastecimiento de productos clave.	20%	1	0.2
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.50</b>

En esta matriz se incluyeron seis factores estratégicos externos: tres oportunidades y tres amenazas, cada uno con su respectiva ponderación, calificación y calificación ponderada.

En el grupo de oportunidades, la tendencia creciente hacia experiencias gastronómicas innovadoras representa una condición altamente favorable para el restaurante, con una calificación de 4 y una ponderación del 20%, lo que dio como resultado una calificación ponderada de 0.8. El acceso a ingredientes locales de alta calidad, con una calificación de 2 y ponderación del 10%, refleja una oportunidad que aún no ha sido aprovechada de forma efectiva. En cambio, el reconocimiento por la atención y experiencia del cliente, con una ponderación más alta (30%) y calificación de 3, indica una fortaleza moderada que puede ser potenciada mediante estrategias de fidelización.

En cuanto a las amenazas, la competencia directa en carnes de alta calidad obtuvo una calificación de 2 con una ponderación del 10%, lo que muestra que es un riesgo presente, pero manejable hasta cierto punto. Sin embargo, dos amenazas críticas obtuvieron una calificación menor, lo que indica una alta vulnerabilidad: el aumento en los costos de insumos (10%) y la inestabilidad en el abastecimiento de productos clave (20%). Estas debilidades revelan limitaciones importantes en la capacidad del restaurante para mantener sus costos bajo control y garantizar una cadena de suministro eficiente y constante.

La calificación total ponderada de la matriz es de 2.50, lo cual se encuentra justo en el límite inferior recomendado. Esta puntuación implica que la empresa tiene una capacidad estratégica moderada para responder a su entorno externo, pero también evidencia que existen factores críticos que deben ser atendidos de forma prioritaria. Específicamente, se requiere fortalecer la gestión frente a amenazas como el abastecimiento irregular y el incremento de costos, ya que ambos elementos pueden afectar directamente la calidad del servicio, los precios ofrecidos al cliente y, en consecuencia, la competitividad del negocio.

#### 4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz de evaluación de factores internos sigue los mismos lineamientos que la matriz de evaluación de factores externos previamente establecida, con el único cambio que los factores que se evalúan son las fortalezas y debilidades.

Su aplicación se refleja en la siguiente tabla:

**Tabla 5**

##### *Matriz de Asuntos Estratégicos Internos*

Asuntos estratégicos internos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1. Alta calidad en productos y servicios	25%	4	1.0
2. Servicio al cliente personalizado y ambiente acogedor	20%	2	0.4
3. Innovación constante en el menú	15%	3	0.5
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de capacitación completa del personal	10%	2	0.2
2. Ineficiencia operativa en momentos de alta demanda	20%	2	0.4

3. Dependencia de insumos con alta variabilidad de precios	10%	2	0.2
<b>Total</b>	100%		2.7

Se analizaron tres fortalezas y tres debilidades clave, cada una valorada con una ponderación relativa a su impacto estratégico, una calificación del 1 al 4, y el cálculo de su calificación ponderada.

Dentro de las fortalezas, la alta calidad en productos y servicios se posiciona como el principal activo interno de la empresa, obteniendo una calificación de 4 y una ponderación del 25%, lo que representa una calificación ponderada de 1.0. Esta fortaleza constituye una ventaja competitiva fundamental, ya que garantiza una experiencia positiva para el cliente. Por otro lado, la innovación constante en el menú, con una ponderación del 15% y calificación de 3, refleja el compromiso del restaurante por ofrecer variedad y creatividad en su oferta, con una calificación ponderada de 0.5. Sin embargo, la calificación del servicio personalizado y ambiente acogedor, obtuvo un 2, lo que sugiere la existencia de áreas de mejora en la atención o ambientación del local, pese a contar con una ponderación significativa del 20%.

En cuanto a las debilidades, todas las variables fueron calificadas con 2, lo que indica que, si bien no representan deficiencias críticas, sí deben ser atendidas para evitar que limiten el desarrollo de la empresa. La falta de capacitación completa del personal, con una ponderación del 10%, así como la ineficiencia operativa en momentos de alta demanda (20%) y la dependencia de insumos con alta variabilidad de precios (10%), reflejan obstáculos internos que afectan tanto la calidad del servicio como la estabilidad operativa y financiera.

La calificación total ponderada de la matriz fue de 2.7, lo que indica que la empresa presenta una estructura interna con predominancia de fortalezas, pero con ciertos puntos débiles que deben ser gestionados estratégicamente. Aunque la puntuación está por encima del valor mínimo aceptable (2.5), no alcanza aún una posición de solidez destacable.

#### **4.5 Estrategias de Valor FODA**

Coronel (2018) sostiene que las estrategias de valor son acciones diseñadas con el objetivo de fortalecer la relación entre los aspectos críticos y los factores estratégicos

externos. Para optimizar su comprensión y aplicación, es recomendable formular estas estrategias utilizando enunciados afirmativos, en tiempo presente y modo indicativo. Un ejemplo de esto es la estrategia F1O1, que debe especificar los mecanismos que se utilizarán para potenciar la fortaleza 1 mencionada, con el fin de maximizar las oportunidades que ofrece la oportunidad 1 identificada. Para la aplicación de las estrategias de valor se usaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas previamente establecidas y en el siguiente orden:

### **Fortalezas**

1. Alta calidad en productos y servicios.
2. Servicio al cliente personalizado y ambiente acogedor.
3. Innovación constante en el menú.

### **Debilidades**

1. Falta de capacitación completa del personal.
2. Ineficiencia operativa en momentos de alta demanda.
3. Dependencia de insumos con alta variabilidad de precios.

### **Oportunidades**

1. Tendencia creciente hacia experiencias gastronómicas innovadoras.
2. Acceso a ingredientes locales de alta calidad.
3. Reconocimiento por atención y experiencia.

### **Amenazas**

1. Competencia directa en carnes de alta calidad.
2. Aumento en los costos de insumos.
3. Inestabilidad en el abastecimiento de productos clave.

Esta matriz se realizó con el fin de formular estrategias de valor orientadas a optimizar el desempeño de los asuntos críticos establecidos previamente, los cuales fueron: alta calidad en productos y servicios, innovación constante en el menú, procesos internos poco eficientes en alta demanda y dependencia de insumos de precio variable. Estos asuntos críticos se tomaron en cuenta en función de los asuntos estratégicos del

entorno. La aplicación de la matriz de estrategias de valor se ve reflejada en la siguiente tabla:

**Tabla 6**

*Estrategias de Valor FODA*

<b>Estrategias FO</b>	<b>Descripción de la estrategia</b>
F1O1	Es necesario asegurar la alta calidad en los productos para aprovechar la tendencia creciente hacia experiencias gastronómicas innovadoras.
F1O2	Debe aprovecharse la atención personalizada para implementar estrategias de fidelización que fortalezcan la retención de clientes frecuentes.
F1O3	Se debe innovar regularmente en el menú para atraer segmentos interesados en experiencias culinarias creativas.
F2O1	Se debe integrar el uso de ingredientes locales de alta calidad en el menú para reforzar la identidad regional del restaurante.
F2O2	Es necesario desarrollar platos exclusivos con insumos locales para diferenciarse frente a la competencia.
F3O1	Debe promoverse la innovación continua del menú para capitalizar la tendencia hacia experiencias gastronómicas innovadoras.
F3O2	Se requiere utilizar ingredientes locales en propuestas innovadoras para destacar frente a nuevas expectativas del consumidor.
F3O3	Es importante crear experiencias culinarias renovadas mediante la fidelización basada en innovación.
<b>Estrategias FA</b>	
F1A1	Debe mantenerse la alta calidad de productos y servicios como ventaja competitiva frente a la competencia directa.
F1A2	Es necesario reforzar el servicio personalizado en momentos críticos para mitigar el impacto del aumento en los costos de insumos.
F1A3	Debe diversificarse la cartera de proveedores locales para asegurar el abastecimiento ante posibles interrupciones en la cadena de suministro.
F3A1	Debe mantenerse la innovación como herramienta competitiva frente a nuevos actores en el mercado.
F3A2	Es necesario adecuar la carta a insumos de menor costo sin afectar la calidad para reducir el impacto financiero.
F3A3	Se requiere tener productos con materia prima alternativa en el menú ante riesgos de desabastecimiento de productos clave.
<b>Estrategias DO</b>	
D2O1	Es necesario rediseñar los flujos de trabajo para incrementar la eficiencia operativa y aprovechar el entorno gastronómico.

## **Estrategias**

### **DO**

- |      |   |
|------|---|
| D2O2 | Se requiere regular los procesos internos para permitir el mejor aprovechamiento de ingredientes locales.                                 |
| D3O1 | Se debe crear una estrategia de compras que aproveche la disponibilidad de insumos locales y reduzca la dependencia de precios variables. |
| D3O2 | Se debe planificar la producción con base en estacionalidad de insumos para optimizar costos.   |
| D3O3 | Se ha de implementar un sistema de reservas inteligentes para alinear la demanda con la disponibilidad de recursos.                       |

## **Estrategias**

### **DA**

- |      |  |
|------|--|
| D2A1 | Se requiere mejorar la coordinación interna para responder rápidamente a los movimientos de la competencia.                                |
| D3A1 | Se debe realizar una evaluación constante del mercado para adelantarse a los cambios de precios y planificar las compras estratégicamente. |
| D3A2 | Es importante tener un sistema de abastecimiento múltiple que reduzca el riesgo por proveedores únicos.                                    |
| D3A3 | Tiene que establecerse una política de compras estratégicas con inventarios de respaldo para garantizar continuidad operativa.             |
- 

## **4.6 Objetivos Estratégicos**

Según Coronel (2018) en esta etapa del proceso de planeación estratégica, resulta indispensable la formulación de los objetivos estratégicos que orienten a la organización hacia el crecimiento sostenido y el fortalecimiento de su competitividad.

Dichos objetivos constituyen representaciones formales de los logros estratégicos que la empresa aspira alcanzar en un horizonte de mediano plazo, comúnmente entre tres y cinco años. Su formulación se fundamenta en la implementación de estrategias de valor previamente establecidas, las cuales están alineadas con los asuntos críticos identificados. Estos objetivos estratégicos representan compromisos institucionales sustentados en proyecciones racionales, y buscan construir un escenario futuro deseado mediante la colaboración articulada de las distintas áreas organizacionales.

Además, Coronel (2018) destaca que el establecimiento y la adecuada gestión de los objetivos estratégicos persigue diversos propósitos, entre los que destacan:

- Definir un conjunto de resultados concretos, cuya consecución pueda ser evaluada mediante indicadores clave de desempeño.

- Abordar de manera estructurada, coherente y continua los asuntos críticos que han sido priorizados.
- Posicionar a la organización en un escenario futuro alineado con su visión, misión, estrategia y valores institucionales.
- Facilitar la formulación y ejecución del plan estratégico como instrumento para la consecución de los resultados esperados.
- Integrar los objetivos estratégicos con los objetivos de calidad, con miras a fortalecer el sistema de gestión de la calidad de la organización.

Para la formulación de los objetivos estratégicos se aplicó la herramienta propuesta por Coronel (2018) en la cual se toma en cuenta los asuntos estratégicos críticos previamente definidos, los cuales fueron: alta calidad en productos y servicios, innovación constante en el menú, procesos internos poco eficientes en alta demanda y dependencia de insumos de precio variable. Asimismo, se utilizan las estrategias de valor FODA con el fin de redactar objetivos estratégicos claros y medibles para el restaurante en cuestión. Esta aplicación se ve reflejada en la siguiente tabla:

**Tabla 7**

*Objetivos Estratégicos*

<b>Asuntos Críticos</b>	<b>Estrategias de Valor</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>Alta calidad en productos y servicios</b>	F1O1: Es necesario asegurar la alta calidad en los productos para aprovechar la tendencia creciente hacia experiencias gastronómicas y innovadoras.	Mantener el nivel de satisfacción del cliente en al menos 70 % respecto a la calidad de productos y servicios durante los próximos tres años.
	F1A1: Debe mantenerse la alta calidad de productos y servicios como ventaja competitiva frente a la competencia directa.	
<b>Innovación constante en el menú</b>	F1O3: Se debe innovar regularmente en el menú para atraer segmentos interesados en experiencias culinarias creativas.	Incrementar en un 20 % el número de platos innovadores en la carta durante los próximos dos años.
	F3O1: Debe promoverse la innovación continua del menú para capitalizar la tendencia hacia experiencias gastronómicas innovadoras.	
	F3A1: Debe mantenerse la innovación como herramienta	

Asuntos Críticos	Estrategias de Valor	Objetivos Estratégicos
<b>Procesos internos poco eficientes en alta demanda</b>	competitiva frente a nuevos actores en el mercado.	
	D2O1: Es necesario rediseñar los flujos de trabajo para incrementar la eficiencia operativa y aprovechar el entorno gastronómico.	Reducir el tiempo de servicio promedio durante picos de alta demanda a un máximo de 20 minutos en los próximos 18 meses.
	D2O2: Se requiere regular los procesos internos para permitir el mejor aprovechamiento de ingredientes locales.	
D3O3: Se ha de implementar un sistema de reservas inteligentes para alinear la demanda con la disponibilidad de recursos.		
<b>Dependencia de insumos de precio variable</b>	D3O1: Se debe crear una estrategia de compras que aproveche la disponibilidad de insumos locales y reduzca la dependencia de precios variables.	Incrementar al 70 % la proporción de insumos clave adquiridos mediante contratos de precio fijo o escalonado en los próximos dos años.
	D3A1: Se debe realizar una evaluación constante del mercado para adelantarse a los cambios de precios y planificar las compras estratégicamente.	
	D3A2: Es importante tener un sistema de abastecimiento múltiple que reduzca el riesgo por proveedores únicos.	

El primer objetivo estratégico, que busca mantener un estándar de calidad superior en productos y servicios en al menos el 70% de las evaluaciones de satisfacción del cliente durante los próximos tres años, es esencial para consolidar la propuesta de valor del restaurante. Dado que la alta calidad es el aspecto más influyente del negocio, garantizar su continuidad refuerza la fidelización de los clientes actuales y eleva la probabilidad de captar nuevos públicos, incluso en un entorno competitivo.

Por su parte, el segundo objetivo, que plantea renovar e innovar al menos el 20% del menú cada seis meses, contribuye significativamente a mantener el atractivo del restaurante frente a consumidores que buscan experiencias culinarias diferentes. Esta estrategia no solo responde a las tendencias del mercado, sino que también permite al restaurante posicionarse como un referente de creatividad gastronómica en Cuenca. La

innovación constante evita la obsolescencia del menú, favorece la diferenciación frente a competidores y aumenta la recurrencia de visitas por parte de los clientes.

El tercer objetivo, centrado en mejorar la eficiencia operativa en horas pico para reducir los tiempos de espera a un máximo de 20 minutos, representa un pilar para garantizar una experiencia de cliente positiva y homogénea. Las ineficiencias durante los momentos de alta demanda pueden dañar la percepción de calidad, afectar la rotación de mesas y generar pérdida de ingresos. Al enfocar esfuerzos en procesos internos y herramientas de gestión de operaciones, el restaurante podrá sostener su reputación, incluso en jornadas de alta afluencia, sin comprometer la calidad del servicio.

Finalmente, el cuarto objetivo estratégico consiste en incrementar al 70% la proporción de insumos clave adquiridos mediante contratos de precio fijo o escalonado en los próximos dos años. Esta meta busca reducir la exposición del restaurante a la volatilidad del mercado de proveedores, garantizando una mayor previsibilidad en los costos operativos. Al establecer acuerdos contractuales más estables, el restaurante podrá controlar mejor sus gastos, planificar con mayor precisión y mantener márgenes de rentabilidad consistentes, todo ello sin poner en riesgo la calidad de su propuesta gastronómica.

Posterior a la definición de los objetivos estratégicos para la empresa se procedió a redactar indicadores claves de desempeño con el fin de medir el correcto cumplimiento de los objetivos previamente planteados, esto con el fin de determinar aquellos objetivos que se estén cumpliendo correctamente y aquellos que necesiten una mayor atención para su correcto cumplimiento. La definición y redacción de estos indicadores claves de desempeño se realizaron tras un conversatorio con gerencia, personal administrativo y operativo con el fin de que sean medibles y alcanzables. La redacción de los indicadores claves de desempeño se ven reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 8**

*Indicadores Claves de Desempeño*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Claves de Desempeño</b>
Mantener un estándar de calidad superior en productos y servicios en al menos el 95% durante los próximos tres años.	Porcentaje de evaluaciones de satisfacción del cliente que califican los productos y servicios como “excelentes” o “muy buenos”.

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Claves de Desempeño</b>
Renovar e innovar al menos el 20% del menú cada seis meses para mantener el atractivo del restaurante frente a tendencias de consumo.	Proporción de ítems del menú modificados, renovados o introducidos semestralmente en relación con el total del menú.
Mejorar la eficiencia operativa en horas pico para reducir los tiempos de espera a un máximo de 10 minutos.	Tiempo promedio de espera medido desde la toma de pedido hasta la entrega del plato durante horas pico.
Incrementar al 70% la proporción de insumos clave adquiridos mediante contratos de precio fijo o escalonado en los próximos dos años.	Porcentaje de insumos estratégicos abastecidos mediante contratos de precio fijo o escalonado sobre el total de insumos clave adquiridos.

## CONCLUSIONES

El presente estudio permitió evidenciar la importancia de implementar herramientas de planeación estratégica como mecanismo fundamental para promover el crecimiento sostenible y competitivo del restaurante *HouseGrill*, se identificaron debilidades en su gestión estratégica actual, la definición clara de objetivos a largo plazo, la evaluación sistemática del entorno y el aprovechamiento de oportunidades del mercado.

La aplicación de herramientas como la matriz de factores externos, la matriz de factores internos y la matriz FODA permitió establecer un diagnóstico integral de la situación actual de la organización, revelando aspectos clave que deben ser atendidos para consolidar su posicionamiento en el sector gastronómico local. Asimismo, la formulación de estrategias de valor, alineadas con los asuntos estratégicos identificados, facilitó la estructuración de una propuesta estratégica coherente con la visión, misión y valores de la empresa.

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada: el uso adecuado de herramientas de planeación estratégica constituye una vía efectiva para orientar el desarrollo organizacional, optimizar recursos y generar ventajas competitivas sostenibles. Además, se comprobó que la adaptación de estas herramientas al contexto específico de la empresa permite establecer una base sólida para la toma de decisiones y el logro de objetivos empresariales.

Finalmente, se concluye que la empresa posee un potencial significativo de crecimiento, siempre que adopte un enfoque estratégico estructurado, con metas claras y acciones concretas que respondan a las dinámicas del entorno y a las expectativas del consumidor. La propuesta desarrollada en esta investigación proporciona una guía práctica y teóricamente sustentada para orientar dicho proceso, con miras a fortalecer su presencia en el mercado y consolidar su competitividad en el mediano y largo plazo.

## RECOMENDACIONES

En función del análisis realizado y de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones dirigidas a fortalecer la gestión estratégica del restaurante *HouseGrill* y asegurar su crecimiento sostenible y competitivo en el mercado local:

Se recomienda implementar de manera formal y sistemática la propuesta de planeación estratégica desarrollada en este estudio, como una guía práctica para orientar las decisiones empresariales en el corto, mediano y largo plazo. Esta implementación debe incluir la difusión interna de la misión, visión y valores, así como la adopción de los objetivos estratégicos y las estrategias formuladas.

Se aconseja fortalecer las capacidades del talento humano mediante programas de capacitación en gestión estratégica, liderazgo y atención al cliente, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la satisfacción del cliente.

Asimismo, se recomienda mantener un análisis constante del entorno competitivo, evaluando tendencias del sector gastronómico, cambios en los hábitos de consumo y el comportamiento de la competencia. Esta vigilancia estratégica permitirá a la empresa adaptarse con agilidad a las condiciones del mercado y tomar decisiones más informadas.

Por último, se sugiere considerar la actualización periódica de la planificación estratégica, al menos una vez por año, para garantizar que se mantenga vigente, coherente con el contexto y alineada con los nuevos desafíos y oportunidades que puedan surgir.

Estas recomendaciones buscan facilitar la consolidación del restaurante como un referente en el sector, asegurando su sostenibilidad, eficiencia operativa y capacidad de innovación en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

## REFERENCIAS

- Ahmad, I., Ahmad, S. B., & Alam, B. (2024). Skills and Strategic Planning: Unveiling the Nexus in SMEs - A Case Study. *Journal of Intercultural Communication*, 43–62. <https://doi.org/10.36923/jicc.v24i1.94>
- Burbano-Pérez, Á. B. (2017). *Importance of strategic direction for business development*. 3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6102848>
- Chiavenato, I. (with Anzola González, E.). (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (P. Obón, Trad.; Tercera edición). McGraw Hill Education. <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chilaca López, A. (2021). *Planeación estratégica para las Pymes de restaurantes*. 10, 29–43. <https://revistas.uvp.mx/index.php/ixmati/article/view/118>
- Dávalos Segovia, M. D. L. P., & Ramírez Granada, O. J. R. (2017). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *ScientiAmericana Revista Multidisciplinaria*, 4(1). <https://doi.org/10.30545/scientiamericana.2017.marzo.8>
- González Millán, J. J. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Ediciones Diaz de Santos S.A. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Gyamfi, G. D., Dzidzinyo, E. A., & Dowuona, E. N. (2024). Effects of Strategic Planning and Innovation on Performance of Mobile Telecommunication Firms in Ghana: *International Journal of Business Data Communications and Networking*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/IJBDCN.340029>
- Kore, E. L. R., Risamasu, P. I. M., & Abril, A. (2018). *Análisis (Estudio de caso de la remake de Panamá)*. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icss-18/25904038>
- Lorenzetti, D. B., Wegner, R. D. S., Godoy, L. P., & Rodrigues, M. K. (2020). Planejamento estratégico: Percepções sobre a importância dessa ferramenta de gestão. *Revista de Administração Da UFSM*, 13, 1353–1372. <https://doi.org/10.5902/1983465932979>

- Martaa, M. S., & Anggarab, S. (2024). *Planificación estratégica y desempeño organizacional en el sector alimentario: El papel de la confianza organizacional y la planificación ante pandemias*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/HSM-220145>
- Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: Una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Pin-Sancan, J. A. (2019). *The importance of strategic planning for small and medium enterprises (SMEs)*. 4. <https://repository.ucc.edu.co/bitstreams/eeb1de14-67fe-4c97-908a-fc0678b4fcd7/download>
- SARA, I. M., SAPUTRA, K. A. K., & UTAMA, I. W. K. J. (2021). The Effects of Strategic Planning, Human Resource and Asset Management on Economic Productivity: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 381–389. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO4.0381>
- Tefera, F. T., & Abebe, S. (2024). Impact of strategic planning on the performance of commercial banks: The case of public commercial banks in Eastern Hararghe, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2336301. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336301>
- Universidad del Azuay, & Coronel-Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral* (1a ed.). Casa Editora Universidad del Azuay. <https://doi.org/10.33324/ceuazuay.221>
- Vargas Vallecilla, R. (2013). Herramientas para la planeación estratégica en microempresas. *Panorama*, 2(4). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v2i4.260>