



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MAE20160404-01

# **Búsqueda de estrategias para la perdurabilidad empresarial en el sector de servicios de restauración de Samborondón**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:**

**Magister en Administración y Gestión de Empresas de Servicio**

**Por el estudiante:  
Gladys Paulina FREIRE MATA**

**Bajo la dirección de:  
Jesús Alfonso OMANA GUERRERO PhD(c)**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Abril de 2016**

## ***Búsqueda de estrategias para la perdurabilidad empresarial en el sector de servicios de restauración de Samborondón***

In Search of Strategies for Business Durability in the Restaurant Sector of Samborondón

**Gladys Paulina FREIRE MATA<sup>1</sup>**  
**Jesús Alfonso OMANA GUERRERO<sup>2</sup>**

### Resumen

En el Ecuador la elaboración de productos relacionados a alimentos y bebidas corresponden a un 7,7% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto, en donde la provincia del Guayas presenta el mayor crecimiento de establecimientos dedicados a esta actividad con un 24,73%, liderando los locales prestadores de servicios como los restaurantes. El objeto de estudio se localiza en el cantón Samborondón donde se asientan 36 restaurantes de primera categoría de acuerdo a resultados del catastro turístico del Ministerio de Turismo; sector seleccionado por gozar actualmente de un auge gastronómico, en donde la oferta es variada y obligan cada día a los propietarios a formular estrategias para perdurar en un mercado altamente competitivo y cambiante. La presente investigación explorará los factores que contribuyen a la perdurabilidad de los restaurantes de primera categoría de Samborondón, a través de indicadores expuestos por los propietarios y/o administradores que ilustran su orientación empresarial.

Palabras clave:

Perdurabilidad, estrategias, servicio

### Abstract

While in Ecuador the production of goods relating to food and beverage correspond to 7.7% of the gross value-added production of GDP, in the Guayas province growth the food and beverage sector sits at 24.73%, with service sector establishments like restaurants leading the way. This study is based on data collected from 36 first-class restaurants, classified in accordance with guidelines set by the Ministry of Tourism, in the canton of Samborondón. The restaurant sector has been selected due to the present flourishing of gastronomic offerings in the area, which forces proprietors to fiercely strategize for success in a competitive and changing marketplace. The present study will explore the factors that contribute to restaurant durability in the first-class category in Samborondón, via indicators given by proprietors and/or administrators illustrating their business orientation.

Key words

Durability, commercial strategies, service

Clasificación JEL  
JEL Classification

M19

<sup>1</sup> Licenciada en Turismo, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail [gpfreire@uees.edu.ec](mailto:gpfreire@uees.edu.ec).

<sup>2</sup> PhD (c) en Pedagogía. Profesor de categoría agregado. Profesor Universidad de Los Andes – Venezuela. E-mail [alfonsomana@ula.ve](mailto:alfonsomana@ula.ve).

## **INTRODUCCION**

A nivel nacional la elaboración de alimentos y bebidas representa el 7,7% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (INEC, 2010); además constituye el 54,5% del sector manufacturero de acuerdo a las previsiones macroeconómicas del 2010 (Banco Central del Ecuador, 2012).

Conforme al último Censo Nacional Económico existen 500.127 locales declarados en actividad económica, en donde de acuerdo a los datos presentados el 36.9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas (el 5.4% elabora productos alimenticios, el 68,4% al comercio por mayor y menor, y, el 26.2% realiza actividades relacionadas al servicio de alimentos y bebidas). A escala provincial, se puede determinar que la provincia del Guayas presenta la mayor concentración de establecimientos dedicados a dicha actividad con un 24,73% (Peña y Pinta, 2012)

Al ser Guayas una de las provincias con mayor crecimiento en la actividad de alimentos y bebidas, el objeto de estudio se va a enfocar en el cantón Samborondón en donde se asientan 36 restaurantes de primera categoría de acuerdo a catastro turístico elaborado por el Ministerio de Turismo del Ecuador (2014).

En Samborondón, la apertura de nuevos espacios y el constante crecimiento urbano ha ayudado a la proliferación de una corriente gastronómica, tal es el caso que durante los años 2010 y 2011 se abrieron cinco centros comerciales y/o plazas recreacionales (Village Plaza, Plaza Lagos y Malecón de Plaza Lagos, La Piazza Ciudad Celeste y Plaza Navona) todos éstos presentando ofertas culinarias (Diario El Universo, 2013).

De acuerdo a información proporcionada por el Departamento de Turismo del Municipio de Samborondón, la Directora, “Allys Luey sostiene (A. Luey, comunicación personal, 25 de septiembre de 2013) que anualmente se abren 15 restaurantes en el cantón, ubicados la mayoría en su parroquia urbana élite La Puntilla”. Sin embargo, a pesar del auge comercial del que goza este cantón, existe también el cierre de restaurantes, al menos uno al año, según información recopilada de Catastro Turístico (Ministerio de Turismo, 2014), que no logran sobrevivir en el mercado y cesan sus actividades.

Los motivos de cierre de restaurantes son desconocidos y no existen investigaciones precedentes al respecto.

Es el propósito del presente estudio, determinar mediante la evidencia empírica de los propietarios y/o administradores de los restaurantes cuáles han sido los indicadores que revelan una disposición activa y consciente hacia el mercado y que han servido para su permanencia en el mismo.

## **FUNDAMENTACION TEORICA**

Para mayor comprensión de esta investigación, a continuación se exponen definiciones que conforman el contexto teórico en el que se desarrolla la restauración, así como también se hará una breve revisión de los estudios realizados de perdurabilidad empresarial.

### **Estrategias**

El término estrategia ha tenido diferentes conceptualizaciones en las ciencias empresariales, que han variado acorde al medio geográfico y a los cambios constantes del mercado a nivel mundial. Una de las primeras definiciones encontradas de estrategia es la proporcionada por Von Neumann y Morgenstern (1947) en donde señalaban

que consistía en “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (p.79).

Existe una evolución conceptual empleada por Drucker (1954) sosteniendo que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuales debería tener” (p. 352).

Por otra parte, Chandler (1962) fue el pionero en precisar de manera moderna la estrategia y relacionarla con la estructura empresarial, la misma que es expresada como “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (p. 15).

Ansoff (1965) estiliza el concepto de estrategia y lo hace más analítico, considerando a la misma como “hilo conductor” que fluía entre la empresa, sus productos y el mercado; siendo la misma un medio y/o regla para la toma de decisiones.

En cambio para Mintzberg (1987) la estrategia es similar a un curso de acción, en su ensayo “Five Ps for strategy” propone cinco definiciones de estrategia con “P” descritas a continuación:

**Plan:** curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como “adelantados” de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

**Ploy o maniobra:** dirigida a derrotar a un oponente o competidor

**Patrón de comportamiento:** en el curso de una organización, consistencia en el

comportamiento, aunque no sea intencional.

**Posición:** identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve

**Perspectiva:** relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

La estrategia corporativa es el patrón de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, creando las políticas principales para lograr dichas metas y definir el tipo de negocio que la compañía pretende alcanzar (Andrews, 1997).

La estrategia debe ser flexible y estar sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. La misma puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa (Francés, 2006).

La estrategia tiene mayor potencial cuando el análisis prospectivo permite prever el posible curso de los acontecimientos y anticipar su diseño en función de los posibles escenarios en los cuales deberá desenvolverse la empresa (Gamboa, Arellano y Nava, 2003). Por este motivo esta investigación se justifica en el estudio de las estrategias que proporcionan perdurabilidad en los servicios de restauración, las mismas que deben adaptarse y en cierto punto hasta modificarse ante los constantes cambios presentes en el entorno empresarial.

Porter (1985) conceptualiza la estrategia competitiva como la toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, para hacer frente a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Así mismo, sostiene que la estrategia

competitiva no existe si no se la sustenta en:

**Liderazgo en costos totales bajos:** alcanzar ser el productor con más bajo costo en la industria, logrando diferenciación.

**Diferenciación:** convertirse en único en su industria. La diferenciación se logra en producto, ventas, distribución, comercialización, servicio, etc.

**Enfoque:** una empresa se fija como meta ser el mejor en el mercado en el que se desenvuelve.

Asimismo, las estrategias competitivas se clasifican en cuatro grupos según Porter (1985):

**De disuasión:** tiene como fin evitar los conflictos con los competidores o atenuar su magnitud

**Ofensivas:** destinadas a eliminar o debilitar a los competidores

**Defensivas:** nacen como respuesta a ataques de los competidores

**De cooperación o alianzas:** mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

En el ámbito local, el Ministerio de Turismo del Ecuador (2012) define a una estrategia como “un conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo finalidad es alinear o priorizar los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento” (p.20).

## **Perdurabilidad**

Desde los orígenes de la administración hasta finales del siglo XX, la productividad empresarial constituyó un gran enigma como camino a la prosperidad social (Vélez, 2007). Fue a principio de los '90 en donde la estrategia empieza a

ganar importancia, debido a problemas no resueltos y retos que guardaban relación con la supervivencia de las empresas y por lo tanto con la economía de los países. A partir de entonces, las empresas son consideradas como una abstracción económica y legal, cuyos alcances y ciclo de vida forman representaciones intangibles (Rivera y Cardona, 2012).

Para Claros y Ascencio (2007) la investigación de la perdurabilidad es de suma importancia dentro de la administración, evaluándose los sistemas dinámicos y abiertos que trabajen de manera paralela, es decir, que sean flexibles y auto-organizados. Por otra parte, Cadena, Guzmán y Rivera (2006) sostienen que lo más importante no es buscar el significado de la palabra perdurabilidad sino más bien cuestionarse si es posible medirla.

Todas estas conceptualizaciones tratan de abordar la misma interrogante, pero ¿qué termino es el más adecuado para usarse? La perdurabilidad suele asociarse con la supervivencia, sin embargo este vocablo no es el más adecuado para describir este fenómeno empresarial (Rivera, 2012: 105). Existen diversas investigaciones que buscan explicar los motivos posibles que llevan a una empresa a permanecer mucho más tiempo que las del promedio en un sector.

La primera publicación relacionada con el éxito empresarial fue *In search of excellence* realizada por Peters y Waterman (1982) en donde los autores trataban de responder preguntas básicas sobre el secreto del éxito empresarial o por qué algunas empresas sobresalen de su competencia.

A partir de esta publicación, existieron un sinnúmero de libros que contenían reflexiones sobre cómo las empresas podrían alcanzar el éxito, destacando

algunos factores que pudieron favorecer a la perdurabilidad a través de los años, entre los principales encontramos:

Collins y Porras (1994) indican que para que una empresa posea éxito deben crear una cultura en donde se comparta una ideología central con todos y cada uno de sus empleados, la misma que ayuda a la definición de estrategias y tácticas, al alcance de metas y el trazado de un correcto diseño organizacional.

Bhidé (2000) en su libro *The origen and evolution of new businesses* considera a los activos un factor importante, en donde se debe mantener una continuidad en el portafolio y los empresarios están llamados a brindar a sus accionistas tranquilidad con un rendimiento satisfactorio.

Para Collins (2002) una empresa debe ser sobresaliente para alcanzar el éxito, lográndolo a través de un liderazgo impecable que combine humildad personal con voluntad profesional, la elaboración de una idea clara, coherente y posible de ejecutar en corto y largo plazo, la creación de una cultura de disciplina, la selección adecuada de la tecnología, y, tener en claro cuál es su finalidad principal, depurando todo lo innecesario en el transcurso del tiempo.

O'Hara (2004) analiza en su libro *Centuries of success: lessons from the world's most enduring family businesses* a 20 empresas familiares, rescatando que la unidad familiar, el compromiso de dejar un legado y/o herencia, y, la capacidad de brindar un efectivo servicio al cliente son los factores primordiales para su supervivencia.

Rivera (2006) concluye que los factores que han llevado al éxito a las empresas más longevas del mundo refieren a saber satisfacer las necesidades básicas de sus

clientes, ofrecer productos *commodities* y conformar una tradición familiar que trasciende de generación en generación,

Stadler (2011) refiere en libro *Enduring Success* un enfoque a 9 empresas europeas con más de 100 años en el mercado, cuyo éxito se debe a la diversificación de sus productos, a explotar antes que explorar y una correcta gestión del cambio aprendiendo de errores del pasado.

Durante este breve análisis de conceptualización se encuentran factores comunes que expresan como diversas empresas han podido alcanzar el éxito, desde el punto de vista de Rivera & Malaver (2009) una empresa exitosa es “aquella que vive decenios y que involucra generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada”.

Como apoyo a los estudios de perdurabilidad, el éxito empresarial se ha fortalecido y sobretodo ha sido objeto de desarrollo de diversas investigaciones; sin embargo aún no se ha podido clarificar cual es el mejor término a utilizar: éxito, supervivencia, longevidad, hiperlongevidad, compañías visionarias o perdurabilidad (Rivera, 2012: 110). Para mayor explicación al respecto se exponen sus conceptos:

*Éxito*: es una combinación de economía y medidas subjetivas (Hiemstra, Van der Kooy y Frese, 2006) refiriéndose a que el éxito no es sólo medible en términos económicos sino que va relacionado con el impulsar nuevas tendencias y/o culturas que influyen en un mercado.

*Supervivencia*: es el objetivo que busca toda empresa, en conjunto con el crecimiento y la rentabilidad (Sallenave, 1994).

*Longevidad:* es la capacidad de renovación y la habilidad que tiene una organización en mantener su continuidad (Montuori, 2000).

*Hiperlongevidad:* es la habilidad que poseen las empresas para poder sobrevivir 250 años o más (Konz y Katz, 1996).

*Compañías visionarias:* son las que logran sobrevivir y resisten en el tiempo a través de una planificación trazada desde sus cimientos (Collins y Porras, 1994).

*Perdurabilidad:* un empresa perdurable es aquella que conserva su ideología central, teniendo una alta sensibilidad con su entorno, no se conforma con lo que ha alcanzado y su crecimiento es sustentable (Scott, 2011).

Dadas las diferentes corrientes y concepciones a nivel mundial sobre dicho fenómeno, en el campo Latinoamericano las investigaciones más sobresalientes fueron realizadas en Colombia específicamente por la Universidad del Rosario durante la década de los ochenta. El grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial trazó una línea de búsqueda encaminada a determinar los elementos que permitían a las empresas vivir saludablemente por muchos años.

No fue hasta el año 2005, que propusieron la definición más acertada para perdurabilidad:

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la

coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social (Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2005).

Adicionalmente, para una mejor explicación se puede definir que la perdurabilidad posee dos dimensiones: la dirección en donde se incluyen estrategia, gobierno de empresa; y, gerencia que incluye cultura organizacional y gestión del conocimiento (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera y Mendoza, 2009). Según los autores, a continuación se describen las dimensiones:

#### **Dimensión Dirección**

*Estrategia:* explica cómo la empresa se adecua a las condiciones de su entorno, tratando de hacer innovaciones permanentes

*Gobierno de empresa:* uso de los códigos de gobierno como elemento que garantice una vida estable y saludable

#### **Dimensión Gerencia**

*Cultura organizacional:* estudia aspectos relacionados con valores internos de la organización que afecten la longevidad de la empresa. Estudia el entorno que rodea a la organización.

*Gestión del conocimiento:* estudia cómo la organización transforma datos en información para la toma de decisiones rápidas y oportunas.

Estas variables o dimensiones analizadas permiten concluir a manera preliminar que el análisis estratégico de una empresa abarca más allá del aspecto económico,

trayendo consigo factores que no se habrían examinado anteriormente, pero que son claves para el mejoramiento, productividad y eficiencia empresarial.

La duración o tiempo de permanencia de una empresa en el mercado es sin duda de suma preocupación debido a las altas tasas de mortalidad existentes. Sin embargo, a pesar de que la mortalidad está asociada con el cierre de negocios, en el mundo empresarial clausura y fracaso pueden tener significados diferentes ya que muchas veces el cierre refiere a una estrategia y no como consecuencia de un fracaso (Toca, 2011).

No obstante las investigaciones se han enfocado en determinar las razones de cierre de las empresas más no los motivos del fracaso. LeBrasseur y Zinger (2005) establecieron una categorización del fracaso bajo las siguientes circunstancias: quiebra, falta de preparación, imposibilidad para derivar un éxito de la pérdida, cesación de la propiedad e interrupción del negocio.

A pesar de lo mencionado anteriormente, los estudios de perdurabilidad se han establecido en función de factores internos (dirección, control financiero, precios, etc), externos e interfase incluyendo el conocimiento en sus dos modalidades (capital humano y tecnología). Para Hage, Collins, Hull y Teachman (1993) la inversión en el capital humano y su participación activa en el desarrollo de nuevos mercados y procesamiento de la información, en conjunto con la inversión en tecnología conduce a las empresas a obtener eficiencias superiores en la producción y a generar productos de mayor calidad.

El desarrollo de la presente investigación cree propicio evaluar los restaurantes de primera categoría del cantón Samborondón, basándose en el análisis de

uno de sus factores internos como es la Dirección, en donde el gobierno y las estrategias usadas actualmente serán claves para establecer cómo han permanecido en el mercado local.

### **Sector de restauración**

A nivel mundial en los últimos años la restauración ha evolucionado, creándose nuevas técnicas para prestar el servicio de alimentos y bebidas en base a las necesidades de los comensales; exigiendo el uso de nuevas tecnologías, la creación de productos innovadores y el establecimiento de estrategias atractivas (Cedeño, 2003).

El modelo de microempresa familiar ha quedado atrás, avanzando a pasos agigantados de una producción artesanal a otro modelo, en donde las grandes empresas con su gestión profesionalizada, estandarización de procesos y economía de escala han ocupado un lugar estratégico en el sistema (Guerra, 2009).

En el sector de servicios el aumento de la competencia y el cambio del proceso de decisión de compra en los consumidores, han forzado a las empresas a repensar las maneras y formas de cómo vender sus productos y de relacionarse con sus clientes (Mkhinini, 2002).

Hay que resaltar, la importancia que tiene la innovación para la competitividad de las empresas turísticas (Walder, 2006), en donde la misma condiciona el futuro y éxito del sector (Buhalis, 1996; Sheldon, 1997). La innovación está asociada con el progreso técnico y desarrollo económico, en donde se la puede definir como una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por una empresa (Sancho Pérez, 2008). En la restauración, la innovación permanente puede permitir saciar la necesidad de búsqueda de variedad de los consumidores, ofreciendo

una gama de productos constantemente renovada (Cabrera, 2013).

Para los restaurantes la personalización se convierte en uno de los atributos principales para el servicio. De acuerdo a Holbrook y Hirshman (1982) es necesario para crear una experiencia memorable superar la estandarización y alcanzar la personalización que no es otra cosa que volcar el trabajo a las necesidades específicas de cada cliente.

Las tendencias culinarias para Gallego (2002) están conectadas con modas, peculiaridades, valores socioculturales, regiones o localidades, en donde la comida y las bebidas se encuentran influenciados por el desarrollo de productos o servicios.

Sobresale entonces el término de neo-restauración, fenómeno que influye en al sector gastronómico a repensar constantemente las formas de cómo prestar sus servicios; ya que no sólo se basa en ofertar una carta culinaria innovadora, sino también la infraestructura, decoración y escenificación de los servicios; aspectos que transmitirán sensaciones únicas y significativas al consumidor (Gomes Teixeira, de Azevedo Barbosa y Gomes de Souza, 2013).

Actualmente, la gastronomía ecuatoriana ha tomado un posicionamiento social y cultural importante lo que ha beneficiado al crecimiento de este sector y a generar interés entre los comensales marcando tendencias de consumo diferenciadas. En el Ecuador, la restauración está considerada como actividad turística acorde con el Art. 5 de la ley vigente de Turismo (2002).

En la provincia del Guayas de acuerdo al último censo económico realizado (INEC, 2010), se encuentran registrados 11549 establecimientos dedicados a la actividad de alojamiento y servicio de comidas. En

Samborondón, están asentados 282 de estos establecimientos, la mayoría situados en su cabecera cantonal La Puntilla, evidenciando que esta es la zona en donde se dinamiza la economía del cantón, convirtiéndola en un nodo de articulación nacional e internacional. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Samborondón, 2015).

El GAD Municipal del cantón Samborondón (2015), en sus estadísticas preliminares expone que en el cantón funcionan 180 restaurantes, los cuales no se encuentran clasificados o segmentados por clase, asegurando que se encuentran en un mercado en expansión debido a los diferentes proyectos urbanísticos a desarrollarse en un futuro cercano.

De acuerdo a la legislación ecuatoriana, para efectuar la categorización de establecimientos de alimentos y bebidas, el Ministerio de Turismo utiliza el Instructivo de Categorización de acuerdo a la Resolución No. 172, rigente desde el 24 de noviembre de 1989 sin existir hasta la presente fecha ninguna modificación.

En base a dicho Instructivo los restaurantes se encuentran clasificados como: de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categoría; diferenciados todos por un conjunto de características tanto de infraestructura como de servicio pre-establecidas por dicho organismo.

Para que una persona natural o jurídica pueda aperturar un restaurante de primera categoría a nivel nacional se debe considerar aspectos como: Instalaciones (entradas, vestíbulos, comedor, cocina, mobiliario, aire acondicionado y/o calefacción, ascensor, escaleras de servicio, dependencias del personal de servicio), Servicio (carta de platos y bebidas), Personal (maitre, personal

suficiente y uniformado), para detalles más específicos ver apéndice figura No 1.

Adicionalmente, existen requisitos de organismos locales que se suman a la operación como: Certificado de registro ante el Ministerio de Turismo, Licencia única anual de funcionamiento, Permiso sanitario, Patente, Permiso anual de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, Certificado ambiental, Contribución 1 x mil, Impuestos prediales, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), Registro Único del Contribuyente (RUC) y afiliación a la Cámara Provincial de Turismo de su jurisdicción.

## **METODOLOGIA**

El presente estudio es de naturaleza cuantitativa, de tipo descriptivo y diseño de campo; mismo que se inició con datos que refieren del año 2014, en donde se evaluaron a los restaurantes de primera categoría operativos y que en el transcurso del tiempo hasta la actualidad se han debido mantener para no afectar los resultados obtenidos de esta investigación.

La población objeto de investigación está conformada por propietarios y/o administradores de los 36 restaurantes de primera categoría localizados en el cantón Samborondón. Al ser la población objeto de estudio finita y contable se realizará una muestra censal, considerando la totalidad de los restaurantes de Samborondón para el desarrollo del estudio de campo.

El 90% de los restaurantes analizados se encuentran ubicados en plazoletas y/o centros comerciales, que poseen gran demanda de visitantes debido a la modernidad y diseño de sus instalaciones, y facilidades de ingreso; algunos de los cuales fueron concebidos para ampliar la oferta gastronómica local e integrar nuevos espacios urbanos con el crecimiento constante del cantón.

Los restaurantes, en su mayoría, operan en horarios establecidos por dichos nichos gastronómicos, limitando su horario de atención a los comensales, destacándose el servicio de almuerzo y cena. Sin embargo, existen locales que poseen horarios extendidos de 24 horas, en donde se pueden ofrecer desde desayunos, almuerzos, cenas y/o menú de amanecida.

Cabe destacar, que dentro de los restaurantes examinados prevalecen en un 56% las iniciativas de microempresarios y/o emprendedores que encaminan sus esfuerzos en aperturar este tipo de negocio. El resto, pertenece a grandes franquicias tanto locales como internacionales que ofrecen modelos ya pre-establecidos de restaurantes.

A pesar de que los 36 restaurantes evaluados corresponden a una sola categoría, muestran varias orientaciones de servicio así como también diversas inclinaciones culinarias. En esa instancia, se pudo observar que los restaurantes poseen una oferta gastronómica variada: comida nacional, latinoamericana e internacional, comida fusión, comida rápida o *fast food* e incluso hay existencia de resto bares.

Pero las diferencias encontradas no solo refieren a la oferta gastronómica sino que incluye el aspecto de servicio; de esta manera dentro de la categorización estudiada encontramos restaurantes de comida rápida y resto bares cuyo servicio no exige la atención personalizada de un mesero y no demanda una carta de vinos sobresaliente como las reglamentaciones actuales lo establecen. Evidenciando claramente un contraste entre los locales estudiados, ya que algunos de ellos tratan de centrar su atención en el servicio, dándole una importancia significativa a la hora de ganar clientela y buscar una posición en el mercado.

En relación a los precios, el valor de consumo por persona no se encuentra pre-establecido. Los propietarios pueden definir y establecer precios de su carta de menú en base a la calidad y tipo de alimentos, servicios ofrecidos y diferentes parámetros propios de cada local.

La técnica a usarse en esta investigación para la recolección de información es la entrevista formal, utilizando como instrumento el cuestionario detallado en el apéndice figura No 2, conformado por 26 preguntas de las cuales, (4) son dicotómicas, (10) de selección simple, (2) numéricas, (9) abiertas y (1) de escala de likert.

Debido a la naturaleza de la investigación basada en el análisis cuantitativo mediante el uso de una encuesta formal, se tuvo que acercarse al concepto de estrategia a través de otras variables que sirvieron como *proxies*, es decir, que las mismas demostraron una perspectiva activa y consciente del “hilo conductor” que fluye entre una empresa, sus productos y el mercado.

De esta manera, las variables analizadas han sido interpretadas como *proxies*, teniendo en consideración que:

- Perfil económico del cliente: indica el conocimiento del propietario y/o administrador de sus clientes, sus expectativas y el establecimiento del precio para su producto.
- Innovación: define el conocimiento de las nuevas tendencias o corrientes gastronómicas.
- Conocimiento del mercado: ligado con la percepción hacia el éxito, implica una orientación hacia el segmento o nicho al cual enfocarse.
- Importancia de servicio: posee un rol activo para alcanzar las expectativas de los clientes.

- Precio: orientación hacia la competencia en el mercado, los clientes, y ciclos de ventas.
- Fidelización de clientes: posibilidad de captar clientes recurrentes, requiere conocimiento íntimo de sus gustos y expectativas.

En esta investigación no se ha podido realizar una medición exacta de perdurabilidad, a continuación se describen dos medidas indirectas de la misma:

- 1) Tiempo de operación: en donde se ha clasificado a los restaurantes en dos categorías: mayores de 10 años y de hasta 10 años; es decir mayor tiempo de operación refiere a mayor longevidad.
- 2) Se consideró que la medición de la estrategia a través de las variables utilizadas implica una perspectiva autorreferencial; es decir, que los propietarios están conscientes de que deben tomar medidas para perdurar en el mercado.

El instrumento de recolección de información fue sometido a validación de contenido bajo juicio de expertos en las áreas de mercadeo, metodología de la investigación y estadística. La prueba de confiabilidad de Alfa Crombach se aplicó por medio de la prueba de retest a una muestra de 10 restaurantes resultando un coeficiente de 0,90 considerándose de alta confiabilidad.

Para el análisis e interpretación de los resultados se usa el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), en donde se mostrarán los resultados en tablas de frecuencia simple y tablas de contingencia; sujetas a prueba estadística de correlación de Spearman.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

En base a los resultados obtenidos mediante el uso del cuestionario, el mismo que contenía 26 preguntas, a continuación se exponen sólo aquellas variables que tuvieron mayor significancia para la investigación.

De la Tabla 1 se infiere que, independientemente del tiempo de operación del establecimiento, el 66,7% de los entrevistados consideran que la clase media ejerce un papel preponderante en la perdurabilidad de sus restaurantes.

Al considerar el estadístico chi cuadrado se tiene que, dado que el valor tabulado (5,99) es menor que el valor calculado (6,923) se infiere que existe significancia entre las variables analizadas en la tabla de contingencia.

*Tabla 1: Tiempo de Operación y perfil económico del cliente*

Perfil económico del cliente			
Tiempo de operación	Clase media alta	Clase media	Clase alta
Hasta 10 años	10	14	2
Más de 10 años	0	10	0
Total	10	24	2

*Fuente: El autor*

*Tabla 1.1: Resultado de prueba Chi Cuadrado*

	Valor	GL
Chi-Cuadrado de Pearson	6.923	2
N de casos válidos	36	

*Fuente: El autor*

De la Tabla 2 se infiere que los restaurantes de hasta 10 años de operación prestan mayor importancia a la innovación (66,7%) evidenciando que ya al superar los

10 años y estar consolidado el negocio, este factor va teniendo menor peso.

Dado que el chi cuadrado tabulado (5,99) es mayor que el chi cuadrado calculado se infiere que no existe significancia entre las variables estudiadas. A pesar de esto, para efectos de la investigación, se considera importante hacer el análisis solo de manera referencial del comportamiento de la población, resaltando que estadísticamente no es significativo extrapolar este resultado como referencia para otras investigaciones o para la generación de estrategias basadas en la realidad.

*Tabla 2: Tiempo de Operación e importancia de innovación*

Importancia de innovación			
Tiempo de operación	Más importante	Importante	Menos importante
Hasta 10 años	13	11	2
Más de 10 años	1	7	2
Total	14	18	4

*Fuente: El autor*

*Tabla 2.2: Resultado de prueba Chi Cuadrado*

	Valor	GL
Chi-Cuadrado de Pearson	5.064	2
N de casos válidos	36	

*Fuente: El autor*

De la Tabla 3 se infiere que la variable Conocimiento de Mercado es considerada importante para los restaurantes que se encuentran en la etapa de menor rango del estudio (72,2%) evidenciando que con este conocimiento se fundamenta la experiencia.

Dado que el Chi cuadrado tabulado (3,84) es mayor que el chi cuadrado calculado (0,907) se considera que las variables que componen la tabla de contingencia tienen significancia estadística.

*Tabla 3: Tiempo de Operación y conocimiento del mercado*

<b>Conocimiento del mercado</b>		
Tiempo de operación	Más importante	Importante
Hasta 10 años	15	11
Más de 10 años	4	6
Total	19	17

*Fuente: El autor*

*Tabla 3.1: Resultado de prueba Chi Cuadrado*

	Valor	GL
Chi-Cuadrado de Pearson	.907	1
N de casos válidos	36	

*Fuente: El autor*

De la Tabla de contingencia 4 se infiere que la variable Servicio es considerada relevante por los restaurantes con menor antigüedad (69,4%), siendo menos destacable con el transcurrir de los años.

Dado que el chi cuadrado tabulado (5,99) es mayor que el chi cuadrado calculado (2,769) se infiere que las variables de estudio son estadísticamente significativas.

*Tabla 4: Tiempo de Operación e importancia del servicio*

<b>Importancia del servicio</b>			
Tiempo de operación	Más importante	Importante	Menos importante
Hasta 10 años	9	16	1
Más de 10 años	2	6	2
Total	11	22	3

*Fuente: El autor*

*Tabla 4.1: Resultado de prueba Chi Cuadrado*

	Valor	GL
Chi-Cuadrado de Pearson	2.769	2
N de casos válidos	36	

*Fuente: El autor*

La Tabla de contingencia 5 evidencia que los servicios de restaurantes pertenecientes al grupo de menor tiempo en el mercado tienen un equilibrio en cuanto a su percepción en la importancia del precio, mientras que en el grupo de los restaurantes de más de 10 años consideran importante esta variable. Es destacable en la tabla 5 que el 36,1% de los servicios de restauración que consideran menos importante el precio, tiene hasta 10 años de tiempo de operación en el negocio.

Respecto a la prueba de chi cuadrado, dado que el valor tabulado (5,99) es mayor al valor calculado (0,316) se infiere que existe significancia estadística entre las variables tiempo de operación y precio.

*Tabla 5: Tiempo de Operación e importancia del precio*

<b>Importancia del precio</b>			
Tiempo de operación	Más importante	Importante	Menos importante
Hasta 10 años	6	7	13
Más de 10 años	3	3	4
Total	9	10	17

*Fuente: El autor*

*Tabla 5.1: Resultado de prueba Chi Cuadrado*

	Valor	GL
Chi-Cuadrado de Pearson	.316	2
N de casos válidos	36	

*Fuente: El autor*

De la Tabla 6 se infiere que mientras los restaurantes más jóvenes consideran importante la relación entre el precio y el servicio ofrecido (36,1%), los restaurantes de mayor experiencia consideran relevante la relación entre el precio y la comida (19,4%).

Del resultado de la prueba del chi cuadrado se tiene que, dado el valor tabulado (5,99) es mayor que el calculado (5,064) se infiere que existe significancia entre las variables estudiadas.

*Tabla 6: Tiempo de Operación y fidelización de clientes*

Fidelización de clientes			
Tiempo de operación	Servicio ofrecido	Comida	Reconocimiento
Hasta 10 años	13	11	2
Más de 10 años	1	7	2
Total	14	18	4

*Fuente: El autor*

*Tabla 6.1: Resultado de prueba Chi Cuadrado*

	Valor	GL
Chi-Cuadrado de Pearson	5.064	2
N de casos válidos	36	

*Fuente: El autor*

La Tabla 7 indica que la estrategia más común entre los restaurantes jóvenes ante la competencia es mejorar al servicio al cliente (47,2%), coincidiendo con la opinión de los administradores y/o dueños

de restaurantes de mayor experiencia (22,2%).

La prueba de significancia de chi cuadrado indica que, dado que el valor tabulado (5,99) es mayor que el calculado (0,727) se puede concluir que existe significancia entre las variables estudiadas.

*Tabla 7: Tiempo de Operación y medidas tomadas frente a competencia*

Medidas frente a competencia		
Tiempo de operación	Mejora servicio al cliente	Innovar
Hasta 10 años	17	9
Más de 10 años	8	2
Total	25	11

*Fuente: El autor*

*Tabla 7.1: Resultado de prueba Chi Cuadrado*

	Valor	GL
Chi-Cuadrado de Pearson	.727	1
N de casos válidos	36	

*Fuente: El autor*

En resumen, el análisis de las tablas indica bajo criterio de los entrevistados que el perfil del cliente que frecuenta regularmente los restaurantes corresponde o pertenece a la clase social media. Seguidamente, en la recolección de datos se pudo determinar que existen 10 restaurantes con más de 10 años de operación y 26 locales de hasta 10 años de operación; los cuales presentan criterios diferenciales al momento de la administración y/o manejo del negocio.

En base a los resultados, los restaurantes de más de 10 años de operación presentan las siguientes características:

- El conocimiento del mercado es ganado a través de la experiencia. No es de gran validez realizar constantes estudios debido a que el conocimiento

es ganado a través de los años de funcionamiento.

- La innovación no juega un papel fundamental para la administración, ya que asumen posicionamiento y consolidación en el mercado en el que se desenvuelven.
- La relación existente precio-producto es relevante, otorgándole exclusiva importancia a este factor al momento de ofertar sus servicios y mantener de cierta manera la fidelidad de sus clientes.

Por otra parte, el resto de restaurantes encuestados de hasta 10 años de operación evidenciaron los siguientes resultados:

- La innovación y el conocimiento del mercado son de verdadero valor para el negocio, lo que les ha servido para su funcionamiento y supervivencia.
- El servicio es un arma importante ante la competencia, dejando de un lado el factor precio a pesar de no descartarlo. Suponen que el tipo y clase de servicio que ofrecen en conjunto con la gastronomía es de mayor relevancia que el factor económico dentro de su clientela.

Los administradores de todos los restaurantes coincidieron en sostener que la mejora en el servicio al cliente es un factor importante para perdurar en el mercado local, a pesar de las marcadas diferencias que evidencia la gestión de sus negocios.

## **CONCLUSION Y RECOMENDACION**

Las causas de la duración o tiempo de permanencia de un restaurante en el sector servicios es sin duda algo muy difícil de medir, este estudio ha tratado de examinar la perdurabilidad desde el punto de vista de la Dirección, analizando las posturas gerenciales que de manera activa y

consciente, usan estrategias para adecuarse al mercado y permanecer en el mismo.

Todos los restaurantes coincidieron en afirmar que la mayoría de su clientela pertenece a la clase media. Al estar ubicados en un sector geográfico pequeño como lo es Samborondón, esta investigación no examinó la procedencia de los clientes, sino más bien se basó en la información dada por los entrevistados, en donde aseguraron dicha posición social, estipulando que los mismos poseen recursos económicos destinados para gastos de alimentación y/o entretenimiento.

Según los entrevistados y el análisis respectivo de sus respuestas concluyeron que la mejora continua, el servicio al cliente, la innovación, el conocimiento del mercado y el precio son factores decisivos para la atracción y retención de los comensales, dependiendo del tiempo de operación de los restaurantes.

No obstante, se hallaron ciertas observaciones válidas de exponer ya que los restaurantes de hasta 10 años en Samborondón poseen una percepción de servicio diferente a su competencia más longeva, en donde la innovación y el conocimiento del mercado son ejes que pueden contribuir a su permanencia; mientras que los restaurantes con más de 10 años, le dan mayor importancia al factor precio y su relación directa con la oferta de productos.

Dentro de las limitaciones encontradas para realizar la investigación, se puede referir que la misma se inició en el año 2014 con condiciones económicas diferentes a la presente crisis que enfrenta el país. En la actualidad se mencionan cambios de hábitos de la población, la cual se torna mucho más restrictiva en el consumo, existiendo una reducción en los gastos destinados al entretenimiento

(Diario El Comercio, 2016). Por lo tanto, es posible que exista una variación en las ideas o conclusiones expuestas por los administradores, e incluso algunos de los restaurantes pudieron cambiar el giro de su negocio, nombre o en su defecto dejar de operar.

No existe ningún estudio que analice a fondo el sector de restauración y su impacto en la economía como eje dinamizador de la misma. Existen publicaciones del impulso culinario que actualmente dirige el Ministerio de Turismo para catapultar a Ecuador como destino gastronómico con la organización de ferias y convenciones que congregan a la comunidad internacional. Sin embargo, no hay ningún programa de incentivo que llame a las pequeñas y grandes empresas a invertir en negocios de restauración que son básicamente los promotores de las corrientes gastronómicas locales.

Lamentablemente, los parámetros de categorización de restaurantes dadas por el Ministerio de Turismo no contribuyeron de manera eficiente para la realización de este estudio. Existen ciertas incongruencias en el ordenamiento actual, en donde se sigue utilizando un Instructivo o reglamentación obsoleta de más de 25 años, que hizo difícil la comparación de los restaurantes dentro de la misma categoría.

Para realizar investigaciones futuras, se sugiere se enfoquen en aspectos económicos y socioeconómicos en donde se evalúen las limitaciones existentes en el mercado de restauración, ya que la presente investigación solo se basó en las creencias de los administradores y/o propietarios de cómo gestionar un negocio y mantenerlo operativo en el tiempo.

Esta investigación servirá como herramienta de ayuda para los actuales y futuros propietarios de restaurantes, en

conocer cómo desde el pensamiento de la Dirección, los establecimientos han podido permanecer en el mercado y hacer frente a su competencia a través de su orientación estratégica.

Este estudio abre la puerta al análisis de la gestión y administración de restaurantes de primera categoría, cuyos resultados muestran un pequeño camino, no todos, hacia la perdurabilidad en un mercado de desarrollo como el de Guayaquil. En la búsqueda de más caminos sólo quedan dos posibilidades: realizar nuevas investigaciones en el ámbito teórico o acumular más experiencias en el mercado gastronómico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Andrews, K. R. (1997). *The Concept of Corporate Strategy. Resources firms and strategies: a reader in the resourced-based perspective.* En N. J. Foss (Ed.), *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective* (pp. 52-59). Oxford, RU: Oxford University Press.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion.* New York, USA: Mc Graw Hill.
- Banco Central del Ecuador (2012). *Previsiones Macroeconómicas 2011-2012.* Quito: Autor.
- Bhidé, A. (2000). *The origin and evolution of new businesses.* New York, USA: Oxford University Press.
- Buhalis, D. (1996). *Information technology as a strategic tool of tourism, Revue du tourism, 2, 34-36.*
- Cabrera, S. (2013). *La fidelización del cliente en negocios de restauración.* Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y

- Comunicación. Ensayos, (45), 155-164.
- Cedeño, V. (2003). El sector de la restauración en España: situación y factores explicativos. *Distribución y consumo*, 13(69), 5-26.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Enterprise*. Cambridge, USA: M.I.T. Press.
- Claros, P., & Ascencio, P. (2007). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. *Universidad & Empresa*, 6(12), 292-302.
- Collins, J. (2002). *Good to great*. New York, USA: Harper, Collins Publisher.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last*. New York, USA: Harper Collins Publisher.
- Corporación Ecuatoriana de Turismo. (1989). *Instructivo para Departamentos de Registro y Control de Actividades Turísticas (Resolución No. 172)*. Quito, Ecuador: Registro Oficial.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York, USA: Harper & Brothers.
- Ecuador, Ministerio de Turismo del Ecuador (2014). *Catastro de actividades turísticas*. Guayaquil: Autor.
- Ecuador, Ministerio de Turismo del Ecuador (2012). *Manual de administrador/a de restaurante del Programa Nacional de Capacitación*. Quito: Autor.
- El consumidor gasta menos en restaurantes. (2015, Marzo 06). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Juárez, México: Pearson Educación.
- Gallego, J. F. (2001). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid, España: Editorial Parainfo.
- Gamboa, T., Arellano, M., & Nava, Y. (2003). Actores y Fines de las Estrategias Empresariales. Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas. *Visión Gerencial*, (1), 28-39.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Samborondón. (2015). *Plan Cantonal de Desarrollo & Plan de Ordenamiento territorial*. Samborondón, Ecuador: Supraquam
- Gomes Teixeira, A. K., de Azevedo Barbosa, M. D. L., & Gomes de Souza, A. (2013). El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía: Una perspectiva sensorial de las experiencias de consumo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(2), 336-356.
- Guerra, J. (2009). El sector de la restauración en España. *Distribución y consumo*, 19(103), 32-41.
- Hage, J., Collins, P. H. D., Hull, F., & Teachman, J. (1993). The impact of knowledge on the survival of American manufacturing plants. *Social Forces*, 72(1), 223-246.
- Hiemstra, A., Van Der Kooy, K., & Frese, M. (2006). Entrepreneurship in the street food sector of Vietnam – Assessment of physiological success and failure factors. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 474-481.

- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 132-140.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo (2010). *Censo Nacional Económico*. Quito: Autor.
- Konz, G.N.P., & Katz, J.A. (1996). Hyperlongevity in entrepreneurial endeavors: Deep structures and the lessons of religious orders for very long-term survival. *Journal of Management Systems*, 8(1-4), 51.
- LeBrasseur, R., & Zinger, J. T. (2005). Start-up Survival and Management Capability: A longitudinal study of micro-enterprises. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 18(4), 409-422.
- Ley No. 97. Registro Oficial del Ecuador, Quito, Ecuador, 27 de diciembre de 2002.
- Locales de comida cierran. (2013, Febrero 28). *Diario El Universo*, p.16.
- Mintzberg, H (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30.1, 11-28.
- Mkhinini, H. (2003). La contribution de l'environnement physique à la différenciation des entreprises de service. *Revue française du Marketing*, (188), 43.
- Montuori, I. (2000). Organizational longevity: integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*.
- O'Hara, W. (2004). *Centuries of success: lessons from the world's most enduring family businesses*. Avon, USA: Adams Media.
- Peña, A. & Pinta, F. (2012). Análisis sectoriales. *Revista Infoeconomía Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*, 1, 1-2.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lesson's from American best-run companies*. New York, USA: Warner.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Madrid, España: CECSA.
- Restrepo, L., Vélez, A., Méndez, C., Rivera, H., & Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Rivera, H. (2012). *Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos*. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.
- Rivera, H., & Cardona, D. (2012). *Protocolo de Investigación. Borradores de Investigación: Serie Documentos Administración, ISSN 0124-8219, No. 145 (Noviembre de 2012)*.
- Rivera, R. (2006). *¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo. La importancia de la desmitificación*. *Universidad & Empresa*, 5(11), 303-314.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2009). *Longevidad empresarial*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Sallenave, J. P. (1994). *Gerencia Integral*. Bogotá, Colombia: Norma.

- Sancho Pérez, A. (2008). Innovación tecnológica, competitividad y productividad: una aproximación al sector Hostelería y Restauración de la Comunidad Valenciana.
- Scott, J. T. (2011). *New Standards for long-term business survival. Sustainable Business Performance*. London, England: Palgrave.
- Sheldon, P. (1997). *Tourism Information Technology*. Oxon, United Kingdom: Cab International.
- Stadler, C. (2011). *Enduring success*. Stanford, USA: Stanford University Press.
- Toca, C. (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y perdurabilidad de las organizaciones*. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Vélez, R. (2007). *Los clásicos de la Gerencia*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Vélez, A., Restrepo, L., Garzón, M., & Méndez, C. (2005). *Protocolo de Investigación*, Grupo de Perdurabilidad Empresarial. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Von Neumann, L., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. (2 ed.). Princeton, USA: Princeton University Press.
- Walder, B. (2006). Sources and determinants of innovations-the role of market forces. *B. Walder, K. Weiermaier, A. Sancho Innovation and product development in Tourism, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 164.*

## APENDICES

Figura No 1: Resolución 172, Restaurantes primera categoría

Para que un restaurante sea considerado de Primera categoría, deberá presentar:

- a) Entradas. Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicios y mercancías.
- b) Vestíbulo. Con guardarropa, teléfono, y servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres.
- c) Comedor. Con superficie adecuada al servicio, capacidad y categoría.
- d) Cocina. Con elementos acordes a su capacidad, office, almacenes, cámaras frigoríficas, cuartos de fríos para carnes, pescados y verduras, mesa caliente, fregaderos, extractores de humos y olores.
- e) Mobiliario. Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría.
- f) Aire acondicionado y/o calefacción.
- g) Ascensor. Si el establecimiento está situado en planta superior a la cuarta del edificio.
- h) Escaleras de servicio. Si el establecimiento tuviera más de una planta.
- i) Dependencias del personal de servicio. Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.

## SERVICIOS

- a) Carta de Platos. Un primer grupo de entradas, con variedades y tres sopas o cremas.  
Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con cuatro variedades.  
Un tercer grupo de pescados con cuatro variedades.  
Un quinto grupo de postres, compuestos de dulces, helados, quesos y frutas con cuatro variedades.
- b) Carta de vinos. Con cuatro variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados y tintos, licores, whiskies, coñacs, champagnes. Así como aguas, cervezas, colas, refrescos, café e infusiones.

## PERSONAL

- a) Un Maitre o Jefe de Comedor con conocimiento del idioma inglés,
- b) Personal suficiente y uniformado, con estaciones de seis mesas por salonero.

Figura No 2: Ejemplo de encuesta a propietarios y/o administradores de restaurantes primera categoría

La presente encuesta sirve como objeto de análisis de los restaurantes de primera categoría ubicados en el cantón Samborondón, para explorar los factores que contribuyen a su perdurabilidad en el mercado de restauración.

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el nombre del restaurante al que Ud. representa?

\_\_\_\_\_

2. ¿Dónde se encuentra ubicado el restaurante?

Plaza Lagos \_\_\_\_\_ Boca \_\_\_\_\_  
Village Plaza \_\_\_\_\_ La Aurora \_\_\_\_\_  
Las Terrazas \_\_\_\_\_ La Puntilla \_\_\_\_\_

3. ¿Qué tipo de gastronomía oferta el restaurante?

Americana \_\_\_\_\_ Italiana \_\_\_\_\_ Peruana \_\_\_\_\_  
Asiática \_\_\_\_\_ Mariscos \_\_\_\_\_ Novo/Andina \_\_\_\_\_  
Gourmet \_\_\_\_\_ Mediterránea \_\_\_\_\_  
Grill \_\_\_\_\_ Nacional \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tiempo de operación tiene el restaurante?

Menos de un año \_\_\_\_\_ De cinco a diez años \_\_\_\_\_  
De un año a cinco años \_\_\_\_\_ Más de diez años \_\_\_\_\_

5. ¿Quién y cómo supervisa la operación dentro del restaurante?

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuenta Ud. con suficiente personal capacitado para la atención al público?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles son los motivos por los cuales cree Ud. que su restaurante tiene éxito?

Numere del 1 al 10 según la importancia que le atribuya

Ubicación \_\_\_\_\_ Innovación \_\_\_\_\_  
Instalaciones \_\_\_\_\_ Personal capacitado \_\_\_\_\_  
Comida \_\_\_\_\_ Seguridad \_\_\_\_\_  
Servicio \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_  
Conocimiento del mercado \_\_\_\_\_ Dedicación y constancia \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es el perfil económico del cliente que visita su restaurante?

Clase baja \_\_\_\_\_ Clase media - alta \_\_\_\_\_  
Clase media – baja \_\_\_\_\_ Clase alta \_\_\_\_\_  
Clase media \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es la edad promedio de los clientes que acuden a su restaurante?

\_\_\_\_\_

18-25 años\_\_\_

40-50 años\_\_\_

25-30 años\_\_\_

50 años en adelante\_\_\_

30-40 años\_\_\_

10. ¿Cuáles son los días de mayor demanda de su restaurante?

Lunes a Viernes\_\_\_

Jueves y Viernes\_\_\_

Miércoles a Viernes\_\_\_

Fines de semana\_\_\_

11. ¿Tiene clientes fieles?

Sí\_\_\_

No\_\_\_

12. ¿Cómo cree Ud. que ha logrado fidelizar a sus clientes?

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué herramientas usa para resolver quejas y/o problemas con los clientes?

\_\_\_\_\_

14. ¿Cómo da a conocer su restaurante? Seleccione al menos 3 opciones, numérelas del 1 al 3 de acuerdo al orden de importancia

Prensa escrita\_\_\_

Publicidad de boca a boca\_\_\_

Anuncios de radio\_\_\_

Activaciones\_\_\_

Website\_\_\_

Otros (mencione)\_\_\_\_\_

Redes sociales (Facebook, Twitter,

Instagram)\_\_\_

15. ¿Cuáles de las siguientes actividades de promoción ofrece en su restaurante?

2x1\_\_\_

Descuento para grupos\_\_\_

Bebida gratis\_\_\_

Segundo a mitad de precio\_\_\_

Descuento cumpleaños\_\_\_

Happy hour\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

16. ¿Cree que la innovación gastronómica es vital en el mercado?

Sí\_\_\_

No\_\_\_

Por qué?\_\_\_\_\_

17. ¿Cada cuánto tiempo es revisada la carta del restaurante?

0-3 meses\_\_\_

Anualmente\_\_\_

3-6 meses\_\_\_

Otro\_\_\_

18. ¿Cómo está compuesta su estructura organizacional?

\_\_\_\_\_

19. ¿En qué áreas realiza control de calidad?

Comida\_\_\_

Bebidas\_\_\_

Servicio\_\_\_

Instalaciones\_\_\_

Especifique los parámetros

\_\_\_\_\_

20. ¿Cuáles son los criterios que Ud. aplica para el reclutamiento y selección del personal?

---

21. ¿Cree Ud. que la capacitación al personal es importante?

Muy importante\_\_\_

Medianamente importante\_\_\_

Importante\_\_\_

Sin importancia\_\_\_

22. ¿Con que frecuencia su personal es capacitado?

0-3 meses\_\_\_

Anualmente\_\_\_

3-6 meses\_\_\_

Otro\_\_\_

23. ¿Considera usted que tiene competencia?

Sí\_\_\_

No\_\_\_

24. ¿Qué hace Ud. para hacer frente a su competencia?

---

25. ¿Se considera líder en el mercado? Explique por qué

---

26. ¿Considera que existen oportunidades de desarrollo en el Mercado? Explique por qué

---