ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

ESTUDIO PROSPECTIVO DEL RESTAURANTE "DOÑA ISABEL".

Proyecto de investigación para la obtención de título de Ingeniero Comercial

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autor:

CHRISTIAN ISRAEL RODRÍGUEZ GUEVARA

Director:

ING.MG. JULIO CÉSAR ZURITA ALTAMIRANO

Ambato – Ecuador

Enero 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ESTUDIO PROSPECTIVO DEL RESTAURANTE "DOÑA ISABEL"

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autor:

CHRISTIAN ISRAEL RODRÍGUEZ GUEVARA

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg. **f.** _____
CALIFICADOR

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg. **f.** _____
CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg. **f.** _____
CALIFICADOR

Fredy Ibarra Sandoval, Ing. Mg. **f.** _____
DIRECTOR ESCUELA ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. Mg. **f.** _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato-Ecuador

Enero 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

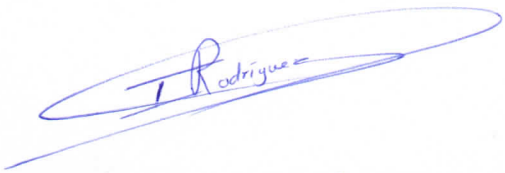
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CHRISTIAN ISRAEL RODRIGUEZ GUEVARA,** con **CC. 180464248-4,** autor del trabajo de graduación intitulado: "ESTUDIO PROSPECTIVO DEL RESTAURANTE "DOÑA ISABEL" ", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL,** en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

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

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, enero 2019



CHRISTIAN ISRAEL RODRÍGUEZ GUEVARA

CC. 180464248-4

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios por permitirme culminar la carrera con su bendición, a mis padres por apoyarme, aconsejarme y alentar ante cualquier dificultad que he tenido.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por permitirme ser parte de su prestigiosa institución y a sus docentes que han inculcado valores y conocimientos, que serán utilizados durante toda mi vida profesional.

DEDICATORIA

A mis padres Isabel Guevara y José Rodríguez, por ser un ejemplo a seguir y mi principal motivación, pues en todo momento han estado junto a mi y con su amor, paciencia me permitido han permitido salir victorioso de cualquier batalla y estar preparado para cualquier situación que se me pueda presentar en la vida.

RESUMEN

Toda empresa grande, pequeña o mediana se enfrenta día a día a una situación de incertidumbre como resultado de un proceso de cambio constante, dinámico y evolutivo en las tendencias, usos y costumbres de las personas a fin de competir exitosamente y posicionarse en la mente del consumidor. La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un Estudio Prospectivo para que el Restaurante "Doña Isabel" ilumine la acción del presente y se proyecte a un escenario futuro prometedor capaz de romper la resistencia al cambio, optimizar los procesos productivos y minimizar los desperdicios para lograr deleitar el paladar de comensales exigentes e influir en un futuro a largo plazo. La metodología que se utiliza tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo pues fue necesario identificar las necesidades, gustos y preferencias de los comensales actuales utilizando como instrumento la encuesta y proponer con el apoyo de expertos y software tales como: MICMAC, MACTOR y Smic, hipótesis futuras basadas en las variables como: identidad de marca, administración eficiente, ampliación de servicios, alianzas estratégicas con socios y calidad que permitirán en un marco de 5 años viabilizar la permanencia y crecimiento del Restaurante en el tiempo y en el espacio.

Palabras claves: Prospectiva, escenario, futuro, comensales.

ABSTRACT

Every big, small or medium-sized company faces a situation of uncertainty every day as a result of the constant, dynamic and evolutionary process of changes in people's tendencies, uses and habits in order to successfully compete and position itself in their customer's mind. The aim of this study is to develop a prospective study so that Doña Isabel Restaurant illuminates action and projects itself to a promising future scenario that is capable of breaking the resistance to change by optimizing productive processes and minimizing waste in order to delight its diner's demanding palate and to influence in the long-term future. The applied methodology uses a qualitative and quantitative approach since it was necessary to identify the needs, tastes and preferences of current diners by using a survey as a tool and, with the support of experts and software such as MICMAC, MACTOR and Smic, to propose future hypotheses based on variables such as brand identity, efficient management, expansion of services, strategic alliances with the partners, as well as quality, which will make it possible within a time frame of 5 years to facilitate the permanence and the growth of the restaurant in time and space.

Key words: prospective, scenario, future, diners.

INDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INDICE DE CONTENIDOS viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
1 EL PROBLEMA 3
1.1 Tema 3
1.2 Planteamiento del Problema 3
1.2.1 Contextualización Macro 3
1.2.2 Contextualización Meso 4
1.2.3 Contextualización Micro 5
1.3 Análisis Crítico 6
1.4 Prognosis 7
1.5 Formulación del Problema 8
1.6 Interrogantes 9
1.7 Delimitación del Problema 9
1.8 Justificación 10
1.9 Objetivos 11
1.9.1 Objetivo General 11
1.9.2 Objetivos Específicos 11
CAPÍTULO II 12
2 MARCO TEÓRICO 12
2.1 Estado del Arte 12
2.2 Fundamentación legal 13

2.3 Fundamentación Teórica 14
2.3.1 Variable independiente: Prospectiva 14
2.3.2 Variable dependiente: Servicio al cliente 26
CAPÍTULO III 31
3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 31
3.1 Enfoque 31
3.2 Método de Investigación 31
3.3 Fuentes de información 31
3.4 Técnicas e instrumentos 32
3.4.1 Técnicas 32
3.4.2 Instrumentos 32
3.5 Población y muestra 33
3.5.1 Población 33
3.5.2 Muestra 36
CAPÍTULO IV 38
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 38
4.1 Encuesta a clientes actuales 38
4.1.1 Análisis e interpretación de resultados 38
4.2 Encuesta a clientes potenciales 48
4.2.1 Análisis e interpretación de resultados 48
4.3 Conclusiones y Recomendaciones 56
4.3.1 Conclusiones: 56
4.3.2 Recomendaciones: 56
4.4 Entrevista a la propietaria del Restaurante “Doña Isabel” 57
4.4.1 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista 57
4.4.2 Conclusión 60
CAPÍTULO V 61
5 PROPUESTA 61
5.1 Tema 61
5.2 Reseña Histórica 61
5.3 Datos Informativos 62
5.4 Ubicación 62

5.5 Justificación de la propuesta 63
5.6 Objetivo 63
5.6.1 Objetivo General 63
5.6.2 Objetivos Específicos 64
5.7 Ruta Metodológica 65
5.8 Desarrollo de los Objetivos 66
5.8.1 Etapa I: Análisis Estructural 66
5.8.2 Etapa II: Método MACTOR 92
5.8.3 Etapa III: Método SMIC 103
CAPÍTULO VI 120
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 120
6.1 Conclusiones 120
6.2 Recomendaciones 121
BIBLIOGRAFÍA 122
Anexos 126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CUADROS

Cuadro 2.1 Definiciones de Prospectiva 15

Cuadro 2.2 Características constitutivas 16

Cuadro 2.3 Métodos de prospectiva 17

Cuadro 2.4 Estrategias FODA 20

Cuadro 2.5 Factores del análisis PESTEL 21

Cuadro 3.1 Elementos observados en el trabajo de campo 32

Cuadro 5.1 Análisis FODA Restaurante “Doña Isabel” 67

Cuadro 5.2 Peso relativo de factores Internos 68

Cuadro 5.3 Peso relativo de factores externos 69

Cuadro 5.4 Cruce de variables 72

Cuadro 5.5 Análisis PESTEL 73

Cuadro 5.6 Fuerzas de PORTER 75

Cuadro 5.7 Misión 76

Cuadro 5.8 Visión 76

Cuadro 5.9 Valores empresariales 77

Cuadro 5.10 Variables claves 78

Cuadro 5.11 Elementos del programa MICMAC 81

Cuadro 5.12 Variables representativas 81

Cuadro 5.13 Tipos de variables 85

Cuadro 5.14 Clasificación de las variables claves del Restaurante “Doña Isabel”.....89

Cuadro 5.15 Lista de actores claves.....92

Cuadro 5.16 Lista de objetivos.....93

Cuadro 5.17 Lista de objetivos en Software MACTOR 94

Cuadro 5.18 Resumen histograma de la aplicación de los actores sobre los objetivos .100

Cuadro 5.19 Criterios de competitividad matriz 3MAO.....100

Cuadro 5.20 Listado de hipótesis.....104

Cuadro 5.21 Plan Operativo.....118

IMÁGENES

Imagen 3.1 Ubicación geográfica Restaurante “Doña Isabel”.....33

Imagen 3.2 Mapa Zona #32 34

Imagen 3.3 Mapa Zona #33 34

Imagen 3.4 Mapa Zona #36 35

Imagen 5.1 Ubicación del Restaurante “Doña Isabel”.....62

Imagen 5.2 Plano de influencia y dependencia.....88

Imagen 5.3 Plano de influencias y dependencias entre actores 95

Imagen 5.4 Histograma de implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO 99

Imagen 5.5 Histograma de movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO 101

Imagen 5.6 Resultados obtenidos de posibles escenarios futuros.....115

Imagen 5.7 Resultados obtenidos de posibles escenarios futuros.....116

TABLAS

Tabla 2.1 Ponderación de variables 23

Tabla 2.2 Ponderación matriz de influencias directas.....25

Tabla 3.1 Número de hogares por zonas. 35

Tabla 3.2 Cálculo de la muestra clientes actuales y clientes potenciales.....37

Tabla 3.3 Cálculo del número de encuestas por cada sector.....37

Tabla 4.1 Tipo de ocupación.....38

Tabla 4.2 Rango de ingresos de los clientes actuales.....39

Tabla 4.3 Lugar de alimentación diaria.....39

Tabla 4.4 Frecuencia de consumo.....40

Tabla 4.5 Tipo de alimentación preferida 41

Tabla 4.6 Lugar de preferencia 42

Tabla 4.7 Atributo principal.....43

Tabla 4.8 Aceptación de los servicios del Restaurante “Doña Isabel” 44

Tabla 4.9 Preferencias de compra 45

Tabla 4.10 Preferencias de formas de pago 45

Tabla 4.11 Preferencias de promociones 46

Tabla 4.12 Preferencias en tipos de publicidad.....46

Tabla 4.13 Preferencia de horarios de consumo 47

Tabla 4.14 Tipo de ocupación.....48

Tabla 4.15 Rango de ingresos de los clientes 48

Tabla 4.16 Lugar de alimentación diaria....49
Tabla 4.17 Frecuencia de consumo....50
Tabla 4.18 Tipo de alimentación preferida....50
Tabla 4.19 Lugar de preferencia....51
Tabla 4.20 Atributo principal....52
Tabla 4.21 Preferencias de compra....52
Tabla 4.22 Preferencias de formas de pago....53
Tabla 4.23 Preferencias de promociones....54
Tabla 4.24 Preferencias en tipos de publicidad....54
Tabla 4.25 Preferencia de horarios de consumo....55
Tabla 5.1 Datos Informativos....62
Tabla 5.2 Matriz EFI....68
Tabla 5.3 Matriz (EFE)....70
Tabla 5.4 Relación de influencia directa entre las variables....83
Tabla 5.5 Matriz de impactos cruzados (MIC MAC)....83
Tabla 5.6 Ponderación matriz de Influencias Directas....94
Tabla 5.7 Ponderación de actores....95
Tabla 5.8 Ponderación de matriz 1MAO....97
Tabla 5.9 Matriz 1MAO....98
Tabla 5.10 Ponderación matriz 2MAO....98
Tabla 5.11 Matriz 2MAO....99
Tabla 5.12 Matriz 3 MAO....101

Tabla 5.13 Compromisos y capacidades de los actores para llevar a cabo y actuar sobre los objetivos 102
Tabla 5.14 Listado de expertos 104
Tabla 5.15 Escala de calificación de la probabilidad simples de ocurrencia de una hipótesis.....105
Tabla 5.16 Probabilidad simple calificación experto I.....105
Tabla 5.17 Probabilidad simple calificación experto II 106
Tabla 5.18 Probabilidad simple calificación experto III.....106
Tabla 5.19 Escala de calificación de la probabilidad condicionadas si realización de las hipótesis.....107
Tabla 5.20 Probabilidades condicionales si realización calificación experto I.....107
Tabla 5.21 Probabilidades condicionales si realización calificación experto II 108
Tabla 5.22 Probabilidades condicionales si realización calificación experto III 108
Tabla 5.23 Escala de calificación de la probabilidad condicionadas si realización de las hipótesis.....109
Tabla 5.24 Probabilidades condicionales no realización calificación experto I 109
Tabla 5.25 Probabilidades condicionales no realización calificación experto II 110
Tabla 5.26 Probabilidades condicionales no realización calificación experto III.....110
Tabla 5.27 Resultados obtenidos de posibles escenarios futuros.....111
Tabla 5.28 Ordenamiento decreciente de los escenarios probables (80%).....112
Tabla 5.29 Ordenamiento decreciente de los escenarios improbables (20%).....113
Tabla 5.30 Análisis de ponderación de las hipótesis.....117

FIGURAS

Figura 1.1 Árbol de problemas.....8

Figura 2.1 Variables de investigación.....14

Figura 2.2 Plano de influencia y dependencia entre actores 26

Figura 5.1 Ruta Metodológica 65

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son el motor fundamental en tiempos de crisis y de oportunidad para quienes de los peores momentos crean nuevas oportunidades; es así como la iniciativa y el espíritu emprendedor de doña Isabel crea el restaurante que lleva su mismo nombre, cuya razón de ser es ofrecer a sus clientes comida casera con una variedad de menús sanos, nutritivos, con calidad y a precios competitivos que lamentablemente se ve limitado crecer por el aparecimiento de una competencia agresiva, cambios en las tendencias y demandas de consumo; razón por la cual la presente investigación se desarrolla en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I: se identifica el problema, sus causas y consecuencias, se delimita el campo de acción y se proponen objetivos generales y específicos.

En el Capítulo II: se rescata el pensamiento de varios autores, investigadores relacionados con el tema de prospectiva, gestión administrativa, servicio al cliente, temas que sirven como línea de base para el desarrollo de la propuesta.

En el Capítulo III: se identifica el conjunto de pasos que conforman la metodología de la investigación; identificando el enfoque, el método, la técnica, los instrumentos, la población y la muestra a ser observada, cuyo análisis y resultados se resumen en el Capítulo IV.

En el Capítulo V: se desarrolla la propuesta de solución basada en un estudio prospectivo mediante el desarrollo de los métodos MICMAC, MACTOR y SMIC como herramienta administrativa para fortalecer la toma de decisiones.

En el Capítulo VI: se evidencian las conclusiones y recomendaciones como producto final del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Tema

Estudio prospectivo del Restaurante “Doña Isabel”.

1.2 Planteamiento del Problema

Las empresas, cualquiera sea su origen de negocios, deben preocuparse por el futuro y considerar que el éxito de ayer no le garantiza para nada el del mañana, por el contrario, necesita soñar y enfocarse cada día hacia un futuro más prometedor, es decir, es necesario tener claro el panorama de una visión que conduzca a largo plazo al éxito empresarial, sin descuidar la información del presente, considerar el entorno interno, externo, las tendencias de consumo, hábitos, necesidades, gustos y preferencias de todo cliente como razón de ser de la misma. Es por ello que la alta gerencia debe adoptar herramientas de gestión administrativas entre las que se destaca la prospectiva, conocida como la ciencia que planifica el futuro para comprenderlo. Esta herramienta prevé resultados negativos y garantiza el éxito de la gestión a través del desarrollo de estrategias. En este contexto, cambiar la mentalidad gerencial no es tarea fácil; sin embargo, el presente proyecto de investigación pretende contribuir con un estudio prospectivo para el Restaurante “Doña Isabel” a fin de que pueda ser más productivo y por ende competitivo, al posicionarse en la mente de clientes actuales y potenciales.

1.2.1 Contextualización Macro

El Ministerio de Turismo (2017) menciona que el Ecuador hace historia en los World Travel Awards (WTA) organización conocida a nivel mundial por entregar el sello reconocido como

el Oscar de la industria turística, y lo reconoce como el mejor destino turístico de Sudamérica con 14 premios. Es así que el país se convirtió en el más galardonado de América Latina en el 2017, rompiendo record en el área de destino turístico y gastronómico más cotizado en relación a sus similares Perú, Chile y Colombia (Ministerio de Turismo, 2017)

El turismo y la gastronomía se convierten en los pilares fundamentales para mejorar los ingresos económicos de los ecuatorianos, así se tiene que para el 2013 se registraron 1123 establecimientos de alimentos y bebidas lo que genera más de cinco mil plazas de trabajo Ministerio de Turismo, (2013), de entre los cuales se destacan restaurantes que han logrado un reconocimiento de "Responsabilidad Nutricional" por la exquisitez de sus platos preparados con productos sanos, naturales y bajos en calorías entre las que se encuentra: la Cuchara de San Marcos, La Marelle, La Sazón de la Abuela, Súper Foods (Quito); el Gusto Manabita, el Bolón Asado (Guayaquil), por otra parte están las empresas de comida rápida como; KFC, King Pollo, McDonald, Tablita del tártaro, Ali¨s entre otros que por su ingenio, sabor y el servicio que brindan, permite que sus clientes continúen prefiriendo sus servicios, y sobre todo porque sus metas y objetivos caminan en post de satisfacer las necesidades de sus clientes como razón de ser de las mismas.

Este modelo de planificación sirve de ejemplo para ser aprovechada por todos y cada uno de quienes somos parte del suelo ecuatoriano, como una oportunidad para emprender en otros giros de negocio, fortalecer los ya existentes, ofrecer productos y servicios de calidad mediante el desarrollo de planes, estrategias orientadas a satisfacer las múltiples necesidades de propios y extraños contribuyendo con el crecimiento y visión empresarial.

1.2.2 Contextualización Meso

En la actualidad Tungurahua es conocida por el trabajo y hospitalidad de su gente como se evidencia en el cuadro comparativo de sectores económicos realizado por Naranjo, et al. (2014) en donde se evidencia especialmente que el sector de alojamiento y servicios de

comida ocupa el primer lugar con 2593 establecimiento registrados equivalente al 10.66% del total de actividades económicas, que en relación a los indicadores económicos efectuados por el SENPLADES, (2014) el sector de alojamiento y servicios de comida representa el 1.4% en ingreso por ventas, el 7.1% en personal ocupado y el 9.9% en número de establecimientos, en relación a otras actividades como el comercio al por mayor y al por menor, que muestra cifras superiores como 54.7% en ingreso por ventas, el 31.4% en personal ocupado y el 54.1% en número de establecimientos (SEMPLADES, 2014)

De la misma manera las tendencias de consumo de los compradores han motivado el aparecimiento de los denominados Food Trucks mismos que por ser llamativos, ofrecer diversidad de comidas, e innovadores han logrado captar una amplia cantidad de clientes, dificultando los procesos competitivos y obligando a las empresas existentes establecer estrategias y tácticas que permitan cautivar su atención, despertar el interés, fijar metas y objetivos para competir en el mercado alimenticio; si la alta gerencia no modifica sus comportamientos de planificación, organización, dirección y control, al igual que marque el sendero o la ruta que le asegure el éxito, cualquier empresa sea esta grande, mediana o pequeña está condenada al fracaso

1.2.3 Contextualización Micro

En la ciudad de Ambato en el año 2009 se cristaliza la idea emprendedora de la señora Isabel de ampliar y crecer en el negocio de comida como continuidad de sus “raíces mochanas” en donde ofrecía las tradicionales “papas con cuero”; creando un restaurante que rescate las raíces de la comida tradicional ecuatoriana en especial de platos típicos ambateños como: llapingacho, guatita, fritada, seco de pollo, entre otros orientados a deleitar al exigente paladar del cliente ambateño denominado Restaurante “Doña Isabel”.

Al momento de la investigación el restaurante se enfrenta a serios problemas tales como: competencia agresiva por el aparecimiento de similares entre los que se destaca: A¨Gus Ribs, Rico Pollo, Pollo Asado, quienes ofertan variedad y diversidad de menús a precios bajos; además de una administración tradicional y resistente al cambio por el desconocimiento de herramientas administrativas que le permitan trazar el camino a seguir identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; y sobre todo construir la visión del negocio, comprender el futuro y poder influir sobre él mediante una planificación, que incluya estrategias, tácticas para el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente, hay que destacar que el carisma de la propietaria, la sazón de sus platos, el servicio que ofrece a sus clientes le ha permitido sobrevivir pese a las dificultades, razón por la cual es necesario desarrollar el presente proyecto de investigación a fin de contribuir con esta noble misión que es la de servir a clientes actuales y porque no captar clientes potenciales, mediante el desarrollo de directrices que le permitan asegurar su continuidad en el mercado y expandir sus horizontes hacia nuevos mercados.

1.3 Análisis Crítico

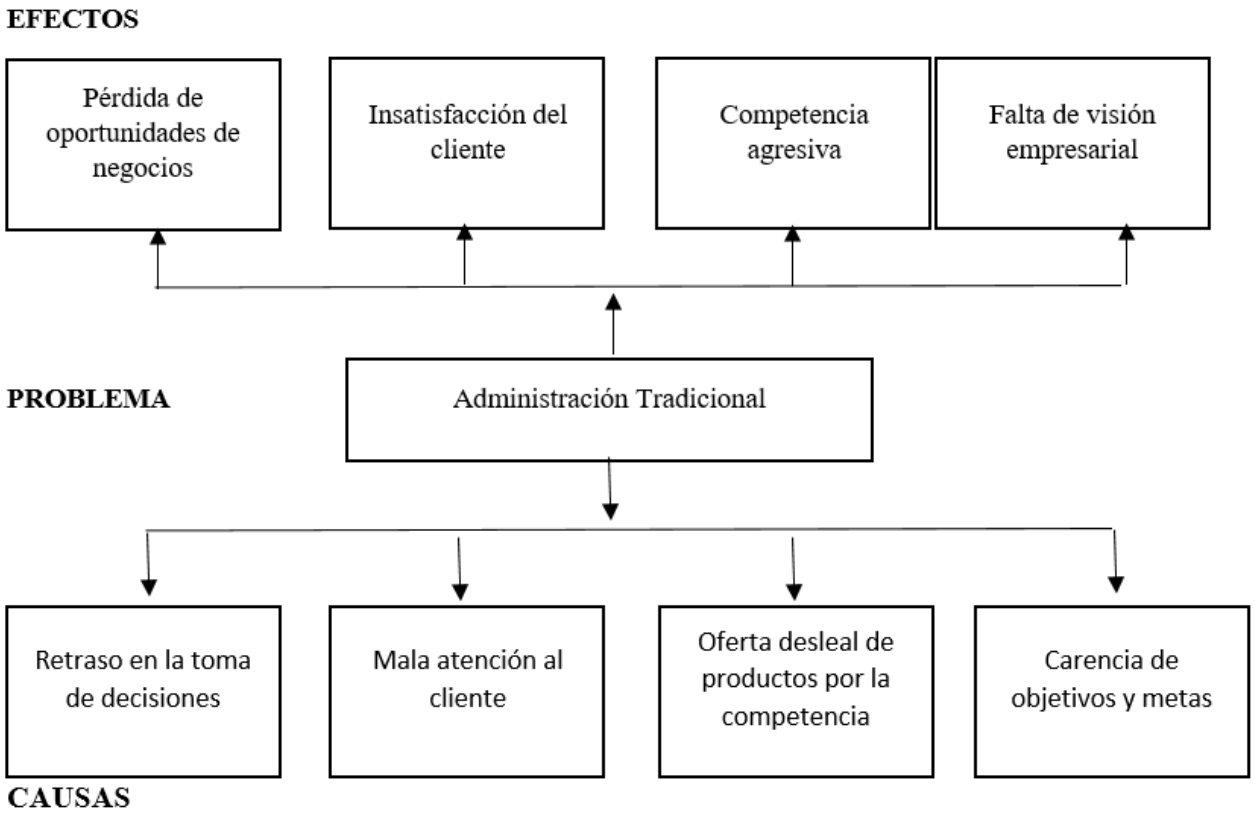
En la actualidad existe una diversidad de oferta alimenticia dentro de la cual le resulta difícil; más no imposible de competir al restaurante “Doña Isabel”; es por ello que mediante el desarrollo de un estudio prospectivo se pretende hacer del futuro una herramienta del presente identificando los factores internos y externos que rodean el entorno del restaurante para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, minimizar sus debilidades, amenazas y riesgos, trazando el rumbo más deseable que le conduzca al éxito, posicionando la marca en la mente de clientes actuales y potenciales.

1.4 Prognosis

De no desarrollarse el estudio prospectivo, se corre el riesgo de que el Restaurante “Doña Isabel” vaya perdiendo posicionamiento al enfrentarse a una oferta competitiva muy agresiva en la línea de alimentos y comidas preparadas, llegando inclusive al fracaso.

1.5 Formulación del Problema

Figura 1.1 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

El principal problema que presenta al momento de la investigación el Restaurante "Doña Isabel" es la administración tradicional y el desconocimiento de herramientas de gestión para una adecuada toma de decisiones provocadas por: retraso en la toma de decisiones, mala atención al cliente, oferta desleal por la competencia, escasez de objetivos, metas y visión a futuro, lo que origina efectos tales como: pérdida de oportunidades de negocio, insatisfacción del cliente, competencia agresiva, déficit de visión empresarial; situación que sumadas a la competencia agresiva, a los hábitos y tendencias de consumo de comer sano y saludable hace difícil que el Restaurante permanezca en el mercado local; razón por la cual se propone realizar un estudio prospectivo que trace la ruta o camino a seguir y contribuir con la permanencia y crecimiento del restaurante.

1.6 Interrogantes

- ¿Por qué se origina? Administración tradicional.
- ¿Qué lo origina? Incremento de la competencia.
- ¿Dónde se origina? En las instalaciones del Restaurante de "Doña Isabel".

1.7 Delimitación del Problema

Campo **:** Administrativo

Área **:** Marketing

Especialización: **:** Plan de Marketing y Posicionamiento

Delimitación Temporal: La presente investigación se realizará en un período comprendido entre cuatro y seis meses.

Delimitación Espacial: En el Restaurante "Doña Isabel" ubicado en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Av. Los Chasquis e Isidro Viteri.

1.8 Justificación

Las empresas familiares son el motor fundamental en un país; es así, que hace 10 años la iniciativa de crear un restaurante de comida casera que ofrezca a sus clientes una variedad de menús sanos, nutritivos, con calidad y a precios competitivos tales como: papas con cuero, fritada, llapingachos, guatita, seco de pollo, pescado, corvina, camarones, entre otros; sin embargo, al momento de la investigación se identifica que el restaurante en mención, cuenta con una administración empírica y tradicional en donde la toma de decisiones se los hace por casualidad, costumbre, tradición sin tener un conocimiento teórico de las diferentes herramientas que un gerente o propietario debe conocer para centrar su toma de decisiones en acciones concretas en el presente con proyección a futuro; por otro lado la competencia agresiva, la variedad en la conducta del consumidor, las tendencias y demandas del mismo, el desconocimiento de herramientas administrativas retrasa la toma de decisiones y oportunidades de negocio, lo que impide que el restaurante se posicione en la mente del consumidor y logre captar un nuevo segmento de mercado que prefiera estos servicios, y mantener a los clientes actuales.

El presente proyecto de investigación pretende contribuir con esta noble gestión y dotar al Restaurante "Doña Isabel" de una herramienta ágil, oportuna, que sobreviva en un mundo tan competitivo y de constante cambio, debido a que toda empresa cualquiera sea su tamaño debe tener una definición clara de: su propósito, meta, objetivos: así como la implementación de estrategias para lograr este anhelado sueño con la finalidad de aprovechar sus fortalezas, oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas para continuar ofreciendo un servicio de calidad en un ambiente muy competitivo en el área de preparación de alimentos para deleitar el paladar exigente de los ambateños, pues una organización sin prospectiva no tiene visión al futuro que contrarreste una tendencia definida y establecer los distintos escenarios futuros, mediante la formulación de una visión estratégica que le permita trazar el curso o camino de acción, basadas en la satisfacción del cliente, innovación de productos, sin dejar de lado la calidad de los

servicios ofertados, con menos riesgos al tomar decisiones acertadas en el momento indicado.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo General

Desarrollar un estudio prospectivo en el Restaurante “Doña Isabel”.

1.9.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del Restaurante “Doña Isabel”.
2. Sustentar teóricamente los elementos que conforman un estudio prospectivo.
3. Desarrollar el estudio prospectivo con el uso de los métodos Micmac, Mactor y Smic-Prob-Expert

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

Sobre el tema de "Prospectiva" existen varias investigaciones realizadas por profesionales, PhD, cuyas publicaciones están en artículos científicos, revistas especializadas, libros, documentos electrónicos de los cuales se extrae los más significativos así:

El interés por conocer el futuro es tan antiguo como el hombre mismo, Torrez (2015) menciona que las civilizaciones arcaicas dedicaban mucho tiempo y esfuerzo para anticipar los posibles escenarios que se puedan suscitar, tal es el caso de algunos autores que sobresalieron con sus trabajos, como: Tomás Moro, Thomas Malthus y Carlos Marx quienes manifiestan según la revista escrita por Botero & Calle (2013) "que el estudio por conocer con anticipación los sucesos tiene mucho valor; por ello es que a partir de la década de los 50 empieza a emerger como ciencia la especulación sobre el futuro" (p.10)

En la actualidad se puede notar un incremento por los cambios empresariales que se suscitan de una manera que jamás se ha visto, todos éstos bajo un mismo patrón, lograr adquirir mayor aceptación por los clientes, es necesario contar con estrategias, planes de contingencia que se basen en escenarios posibles y probables, para reducir el riesgo y fortalecer la toma de decisiones, lo cual se lo puede realizar utilizando como herramienta la prospectiva.

Tal es el impacto provocado por la prospectiva en la administración empresarial, que (Romero, 2017) presentó un artículo con la propuesta de: "Un modelo para la creación de un laboratorio de prospectiva cuyo objetivo es identificar las necesidades que las organizaciones tienen de proyectarse al futuro, como resultado de la globalización y del

entorno cambiante" (P.25), donde existen posibles escenarios futuros, pero muy pocos tienen la probabilidad de ocurrencia.

Por su parte Serra (citado por Chung, 2012), manifiesta que la prospectiva, no "predice" el futuro; sino más bien actúa sobre él, crea imágenes de futuros o inclusive anti-futuros lo que se conoce como escenarios futuribles; este desconocimiento de la prospectiva hace que muchas veces sea confundida como charlatanería. Así pues, es necesario indicar que los escenarios futuribles son consecuencia de las decisiones que se toman en el presente con proyección al futuro, sin descuidar el pasado; entonces la prospectiva tiene también como objeto la conjetura.

Interesante resulta el pensamiento de (Terol, 2012), quien demuestra que, el cambio del paradigma tradicional es importante en los negocios, como medio por el cual las empresas logran salir a flote, así "tienen ante sí el reto y la oportunidad de explicar mejor su modelo de negocio, estrategia, y cómo van a generar valor en el futuro, al tiempo que se proporciona una información transparente, relevante y clara sobre su rendimiento pasado"(p.35). Y el impacto que pueda crear en la mente de los consumidores, mediante una administración moderna que genere productos y/o servicios de calidad traducidos en rentabilidad para la empresa u organización.

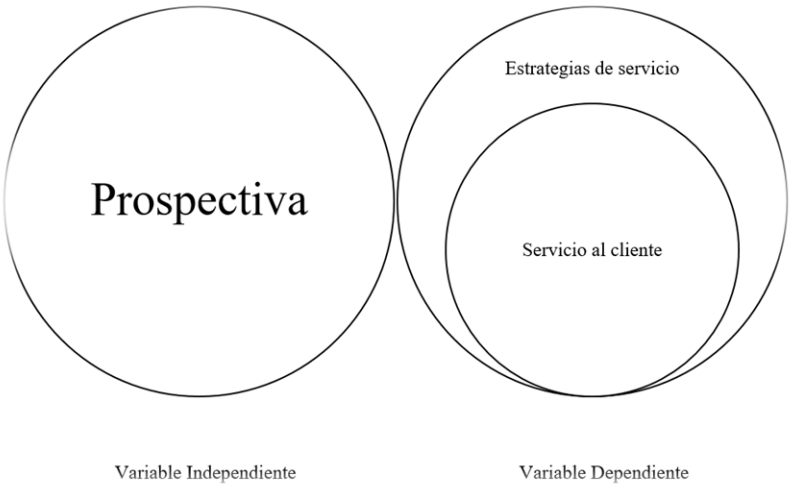
2.2 Fundamentación legal

La presente investigación se desarrolla dentro de un marco legal, mismo que se ha tomado lo más relevante de entre las distintas normativas y leyes que abarcan el tema alimenticio en las que se destacan:

- (Ley Orgánica de Salud, 2012). Artículos 16, 146.
- (Ley Orgánica régimen de la soberaní alimentaria, 2009). Artículos 27, 30.
- (Plan Nacional para el buen vivir, 2013). Objetivo III

2.3 Fundamentación Teórica

Figura 2.1 Variables de investigación



Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 Variable independiente: Prospectiva

Al hablar de una herramienta que permita obtener una ruta clara acerca del futuro de las empresas se habla de la "Prospectiva", pues su estudio permite que varias organizaciones logren anticiparse a escenarios o eventos futuros con resultados favorables que garanticen la toma de decisiones y la minimización de errores; ya que al contar con una “hoja de ruta” se logra que el futuro preferido sea el más probable, con abundante información administrativa, financiera, de marketing, entre otros que aúnan esfuerzos en post del objetivo propuesto.

En el mundo de la antelación del tiempo, más conocida como prospectiva, es necesario comprender que el futuro derivará de las acciones que se efectúen en el presente; en la actualidad es utilizada como una herramienta que permite planificar, organizar y tomar decisiones de manera eficaz, con futuros positivos cuyas metas y visiones sean a largo plazo.

2.3.1.1 Definición de Prospectiva

Existen varias definiciones sobre Prospectiva; sin embargo, a continuación, se extraen las más significativas:

Cuadro 2.1 Definiciones de Prospectiva

Autor	Definición
Según Berger (1991)	Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él
Godet (2003)	El futuro depende únicamente de la acción del hombre en el presente, es decir que se puede construir un futuro mejor al tomar las decisiones correctas.
Gabiña (1996)	Considera que la prospectiva viene a ser una reflexión sobre el futuro, por medio la cual, se formulan escenarios posibles, y deseables.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.2 Importancia

En la actualidad los cambios suceden a un ritmo vertiginoso, provocando un gran impacto negativo para la alta gerencia al momento de la toma de decisiones acertadas en base a una planificación clásica o tradicional; por ello, es fundamental contar con estrategias y planes de contingencia basados en diversos escenarios posibles y probables.

La metodología integrada de la prospectiva estratégica, busca una situación óptima para la organización considerando el entorno que le rodea, teniendo en cuenta sus características, debilidades, fortalezas y competencias propias; pues, el objetivo es proponer acciones estratégicas considerando esta realidad sin descuidar a sus adversarios o competidores.

2.3.1.3 Características constitutivas

Los ejercicios de prospectiva presentan unas características constitutivas, a las que Ben Martin (2007) denomina como “las 5 Cs”:

Cuadro 2.2 Características constitutivas

Característica	Descripción
Comunicación	El proceso pone en contacto empresarios, científicos, políticos, expertos en prospectiva, periodistas y personal implicado en el futuro de la ciencia, la tecnología y la innovación, y facilita la comunicación entre ellos.
Concentración en el largo plazo	Se demanda a los participantes que se concentren seria y sistemáticamente en el largo plazo, impidiendo que dominen los problemas a corto plazo.
Coordinación	Permite a los participantes coordinar sus actividades políticas y estrategias de Investigación y Desarrollo (I+D) y ajustarlas, tras conocer las predicciones de sus competidores.
Consenso	Ayuda a los participantes a establecer acuerdos para la determinación de prioridades compartidas orientadas a diseñar el futuro que se quiere crear.
Compromiso	La implicación de todos los actores en este proceso genera un sentimiento de responsabilidad compartida que refuerza el compromiso para que las predicciones se conviertan en objetivos nacionales a realizar en los tiempos estimados e incluso antes.

Fuente: Elaboración propia tomado de Ben Martin (2007).

2.3.1.4 Escuelas de la Prospectiva:

El campo de aplicación de la prospectiva se debe elegir según su relevancia y práctica para la sociedad, la ciencia, la tecnología, la economía, la empresa, y cualquier otro subsistema que tenga un gran impacto; es así como a continuación se mencionan las diferentes escuelas o corrientes de prospectiva:

2.3.1.4.1 Escuela Francesa

Los autores Orts & Torrez. (2007) señalan que la escuela francesa se fundó en los años 60 por Michel Godet y Bertrand de Jouvenel; además consideran que no se debe especular sobre el futuro partiendo de proyecciones presentes, pues “lo que en el presente se considera normal, en el futuro podría no serlo” (p.15). Por otra parte, su objetivo es incrementar la capacidad de reacción ante lo inesperado, mediante la búsqueda de futuros alternos.

2.3.1.4.2 Escuela Inglesa

De igual manera el artículo de revista elaborado por Orts & Torrez (2007) manifiesta que ésta escuela tiene sus principales defensores en las universidades de Sussex y Manchester; en donde su premisa básica es:

> Que es posible comprender los mecanismos que provocan la ocurrencia de ciertos hechos y evitan la de otros, al tener unos orígenes muy vinculada a la industria militar; sus estudios se caracterizan por ser inherentemente prácticos ya que tratan de obtener conocimientos tangibles sobre el futuro para lo cual sus esfuerzos se orientan particularmente hacia la anticipación tecnológica. (p.15)

Vale la pena señalar que la escuela inglesa se basa fundamentalmente en la tecnología como principal motor para cualquier proceso de cambio en la sociedad.

2.3.1.5 Métodos de prospectiva

Existen varios métodos de prospectiva como herramientas necesarias para identificar las variables objeto de estudio, los actores que intervienen en el proceso y construir escenarios futuros; a continuación, en el cuadro 2.4 se recaba la información recomendada por Godet M. (1993).

Cuadro 2.3 Métodos de prospectiva

	Método Análisis Estructural	Método MACTOR	Método SMIC
Definición	Describe un sistema con ayuda de una matriz en donde interactúan en una relación con todas las variables, las cuales se impactan entre sí.	(Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) propone un método de análisis del juego de los actores y algunas herramientas sencillas, que permiten tener en cuenta la riqueza y la complejidad de la información que se debe tratar.	(Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) se orientan a determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o eventos, lo mismo que las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre eventos y/o hipótesis.

Año de elaboración	Fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974 con JC Duperrin del CEA.	Fue desarrollado en 1989 – 1990 por François Bourse y Michel Godet con motivo de los problemas de prospectiva del transporte aéreo	Fue desarrollado en 1974 por Michel Godet a propósito de temas de la energía nuclear
Objetivo	Tiene por objetivo, hacer aparecer las revisión variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.	El objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.	Determina las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.
Descripción del método	El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la revisión de "consejeros" externos.	Mactor busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.	El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.
Fases	Fase I: Listado de las variables. Fase II: Revisión de relaciones entre las variables Fase III: Identificación de las variables clave mediante el MICMAC	Fase I: Identificación de los actores involucrados Fase II: Identificación de los objetivos estratégicos Fase III: Evaluación de influencias directas entre actores Fase IV: Posicionamiento de los actores respecto de los objetivos	Fase I: Identificación de las Hipótesis Fase II: Identificación de los expertos Fase III: Desarrollo de probabilidades Fase IV: Visualización de resultados
Ventajas	Permite que los integrantes o participantes del estudio vean más allá de la apariencia estructural del sistema. Esto ayuda a descubrir que en estos sistemas hay variables no visibles que se convierten en dínamos que hacen que el sistema funcione bien.	Presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados.	Es una excelente "barrera defensiva" intelectual que permite a menudo poner en solfa ciertas ideas comúnmente aceptadas y sobretodo cerciorarse de que los escenarios estudiados cubren una parte razonable del campo de probabilidades.

Fuente: Elaboración propia tomado de Godet M.(1993).

Para una mejor interpretación a continuación se detalla cada uno de éstos métodos:

2.3.1.5.1 Método Análisis estructural o Micmac

Uno de los principales métodos de la prospectiva es el método Micmac, el mismo que según Garza & Cortez (2011) "busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, país entre otros" (p.336). De esta manera no únicamente se corrobora la importancia de las variables identificadas, sino que por el contrario se descubren nuevas variables tanto directas e indirectas que influirán en la toma de decisiones venideras.

El método Micmac posee tres fases, estas son:

- Fase I: Listado de las Variables
- Fase II: Revisión de las relaciones entre las variables
- Fase III: Identificación de las variables clave mediante el Micmac

Fase I: Listado de las variables

De acuerdo con Godet M. (1993) para la Fase I recomienda que:

> Durante la elaboración de una lista lo más exhaustiva posible de las variables que caracterizan el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto, no se excluye a priori ninguna vía de investigación, pues todos los medios de presentación de ideas (brainstorming) y de creatividad pueden ser útiles.

Para el desarrollo del análisis estructural de una organización es necesario utilizar herramientas que proporcionen información relevante y útil, tales como: el análisis FODA, análisis PESTEL, análisis de PORTER, entre otros

El análisis FODA. - "La meta del análisis FODA es empatar las fortalezas de las empresas con oportunidades atractivas dentro del entorno mientras elimina o supera las debilidades y minimiza las amenazas" (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 55).

Éste análisis resulta ser un diagnóstico de la actualidad de una organización, la misma que permite evaluar su entorno externo e interno y enfocar o enrumbar sus metas y recursos a fin de lograr ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Fortalezas y Debilidades: Corresponde al análisis interno, por lo tanto, debe tomar en cuenta el diagnóstico de la empresa. Las fortalezas son la fuente potencial de una ventaja competitiva y de esta manera es importante las opiniones y necesidades de los clientes (Munuera & Rodríguez, 2012).

Las Oportunidades y Amenazas están relacionadas con los cambios del entorno externo como la competencia, las industrias y la economía (Munuera & Rodríguez, 2012).

Al tener identificadas las fortalezas, oportunidades, amenazas y debiidades, se procede a realizar el análisis estratégico por medio del cruce de variables y de esta manera lograr establecer estrategias como se puede ver en el cuadro 2.5:

Cuadro 2.4 Estrategias FODA

	Fortalezas (F) Interno	**Debilidades (D)** Interno
Oportunidades (O) Externo	Estrategias F.O. Utilizar las fortalezas para aprovechar las debilidades.	Estrategias D.O. Deshacer las debilidades aprovechar las oportunidades.
Amenazas (A) Externo	Estrategias F.A. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias D.A. Minimizar las debilidades y evitar las amenzas.

Fuente: Elaboración propia tomado de Suárez y Janneth (2012)

El análisis PESTEL. - De acuerdo a los autores Jácome y Manzano (2016), el análisis PESTEL, sirve para identificar factores externos de una organización, para lo cual es necesario analizar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, a fin de identificar oportunidades y amenazas.

El cuadro 2.6 muestra los principales factores que deben ser considerados en el desarrollo del análisis PESTEL.

Cuadro 2.5 Factores del análisis PESTEL

Factores del Análisis PESTEL	
Políticos	**Económicos**
Políticas gubernamentales. Políticas de internacionalización. Estabilidad del gobierno.	Tendencias en la economía mundial Niveles de desempleo Evolución de los tipos de interés Evolución de la tasa de inflación Niveles de desempleo
Sociales - Demográficos	**Tecnológicos**
Tendencias de estilo de vida Evolución demográfica Opinión y actitud del consumidor Hábito de compra por internet	Gasto público en investigación Desarrollo tecnológico de los competidores Rapidez de transferencia tecnológica Acceso a tecnología
Ecológicos	**Legales**
Nivel de desarrollo medioambiental Cambios climáticos Grado de reciclaje en el país Escasez de recursos naturales	Legislación mercantil Legislación laboral Legislación fiscal Acuerdos de doble imposición

Fuente: Elaboración propia tomado de Ortega y Espinoza (2015).

5 Fuerzas de Porter. – Fred D. (2011), señala que el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, es una de las herramientas más utilizadas por las empresas para hacer un análisis de la competencia, incluye cinco fuerzas competitivas, a continuación, se describen cada una de ellas:

- Rivalidad entre empresas competidoras: Es la más importante, puesto que las estrategias de una empresa solo tendrán resultados cuando desarrollen ventajas competitivas frente a la competencia, encontrándose en la disminución de precios, mejoramiento en la calidad, servicio, garantías, publicidad.
- Entrada potencial de nuevos competidores: Cuando ingresan nuevas empresas al sector se convierte en nuevas competencias, algunas de ellas están expuestas a que las barreras de entrada no le permitan ganar mercado por la falta de experiencia, la preferencia de consumidor por una determinada marca, sin embargo existen otras que logran posicionarse por la calidad de sus productos o

servicios, calidad, etc., razones por las cuales las empresas del sector deben formular estrategias en base a sus fortalezas y oportunidades para contraatacar a las nuevas empresas.

- Desarrollo potencial de productos sustitutos: Las empresas que desarrollan productos sustitutos son determinantes en la fijación de precios por lo que no debe estar por encima de las empresas que ofrece este tipo de productos.
- Poder de negociación de los proveedores: Tanto proveedores y productores deben ayudarse mutuamente en relación a los precios, calidad, entrega a tiempo con el propósito de que exista rentabilidad para ambas partes, por lo que es recomendable determinar una estrategia de integración hacia atrás.
- Poder de negociación de los consumidores.- Los consumidores tiene un poder de negociación cuando se concentra en un solo lugar o compran por volumen en una empresa, en donde son mayores sus exigencias en la reducción de precios, o mayor calidad, en caso de no llegar a un acuerdo es fácil cambiarse a otro proveedor, por otro lado, el internet se ha convertido en una importante fuente de información que permite que los compradores se encuentren bien informados de los precios que incluso facilita la comparación entre uno u otro proveedor.

Una vez identificadas todas las variables se procede a la fase II.

Fase II: Revisión de las relaciones entre las variables

Luego de haber identificado el listado de variables se escoge las más representativas para determinar las variables claves, datos que sirven para el ingreso a la base de datos del software Micmac, el mismo que permite ponderar cada variable (ver tabla 2.1) respecto a su importancia en la matriz de impactos cruzados que según Gordon T. “consiste en la selección de diferentes opiniones sobre las variables de estudio acerca de las cuales existe incertidumbre (p.466) para de ésta manera poder clasificarlas.

Tabla 2.1 Ponderación de variables

Relación de influencia directa entre las variables	
Relación	Ponderación
No existe	0
Débil	1
Mediana	2
Fuerte	3
Potencial	P

Fuente: Elaboración propia.

Fase III: Identificación de las variables clave mediante el Micmac

Una vez ingresados todas las variables claves y ponderado se obtiene un plano de influencia y dependencia el mismo que Godet M. , (1993) lo define como "el plano que indica la motricidad y depedencia que tienen las variables en todo el sistema y las clasifica en variables: determinante, claves, reguladoras, de entorno, palanca secundaria, autónomas y de resultado" (p.90). Una vez clasificadas las variables claves se procede con el método MACTOR.

2.3.1.5.2 Método MACTOR

El método MACTOR (Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza) según Garza & Cortez (2011) "busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados" (p.342). Es por ello que Godet (1990) propone el desarrollo del presente método en 4 fases.

- Fase I: Identificación de los actores involucrados
- Fase II: Identificación de los objetivos estratégicos

- Fase III: Evaluación de influencias directas entre actores
- Fase IV: Posicionamiento de los actores respecto de los objetivos

Fase I: Identificación de los actores involucrados

Para un mejor entendimiento del método MACTOR se procede a definir que es un actor en prospectiva, así Godet M. (1993) señala que son "las personas que juegan un papel importante en el sistema por mediación de las variables que caracterizan sus proyectos y sobre los cuales ejercen un mayor o menor control" (p.42).

Orts, Vinuesa & Castro (2011) afirman que "éstos actores son los que controlan las variables surgidas en el análisis estructural" (p.55), de tal manera que pone en evidencia los futuros retos, las posiciones que cada actor posee en relación a los objetivos estratégicos y sus relaciones de fuerza.

Fase II: Identificación de los objetivos estratégicos

Sierra J. (2009) define a los objetivos estratégicos de la siguiente manera:

> Designan las metas principales que se plantea el sujeto (generalmente a medio o largo plazo); si se prefiere, son los objetivos estrella del plan. Un objetivo de este tipo también tiene que contener, aunque no sea implícitamente, un criterio para decidir en situaciones no previstas.

Durante ésta fase debido al choque de actores cada uno de ellos con sus propios intereses permite definir los objetivos o retos estratégicos.

Fase III: Evaluación de influencias directas entre actores

Una vez identificados los actores claves, con sus respectivos objetivos estratégicos, esto servirá de base de datos para que sea ingresado al software MACTOR, a continuación, se procederá a ponderar de la siguiente manera. Ver tabla 2.2

Tabla 2.2 Ponderación matriz de influencias directas

Ponderación	Significado
0	Sin influencia
1	Procesos
2	Proyectos
3	Misión
4	Existencia

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR

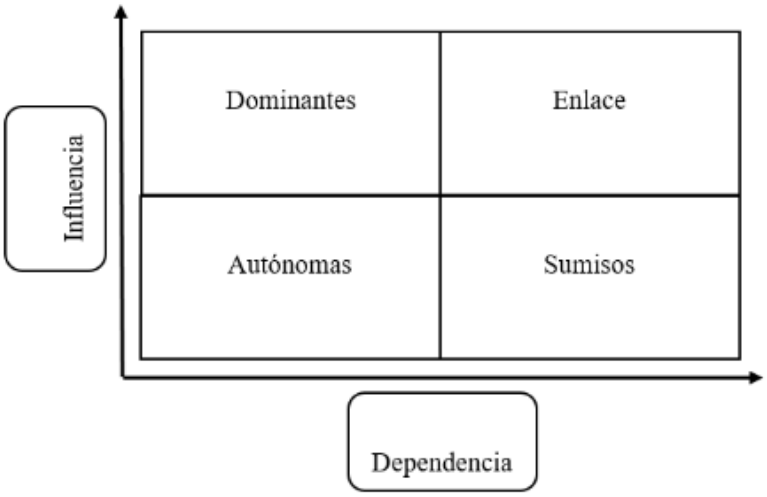
Fase IV: Posicionamiento de los actores respecto de los objetivos

Con esta ponderación el software MACTOR clasifica a los actores según Cano O. (2004) en: dominantes, enlace, autónomos y sumisos, de acuerdo a su posición en el plano de influencia y dependencia. Ver figura 2.2.

- Actores dominantes: son aquellos que tienen el poder de decidir el rumbo del proyecto.
- Actores autónomos: aquellos que representan el proyecto (con todas las especificaciones necesarias) lo defienden y apoya, pero no toman la decisión de ejecución.
- Actores de enlace: son los que brindan apoyo al proyecto (técnica y financieramente) pero no influyen directamente en la decisión final.

- Actores sumisos: Aquellos que están a la espera de la decisión.

Figura 2.2 Plano de influencia y dependencia entre actores



Fuente: Elaboración propia tomado de Godet M. (1993)

2.3.2 Variable dependiente: Servicio al cliente

2.3.2.1 Definición

El servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de Mercadotecnia, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a satisfacción de las necesidades del consumidor, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa. Para Peralta (2009) el servicio al cliente, es "una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto" (p.43). Por ello, instituciones de servicio, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

García, Gómez & Villagrá 2013)

> El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa al cliente con el fin de que obtenga los productos precisos para satisfacer sus necesidades en el momento y lugar adecuados. Se puede considerar que el servicio al cliente es una herramienta potente y muy importante del marketing actual. Su correcto desarrollo permite al empresario lograr los objetivos propuestos en el plan de marketing ya que genera sinergias con el resto de las herramientas de marketing. (p.88)

El servicio al cliente es una parte fundamental para que éste se encuentre satisfecho; su satisfacción es el grado en que se cumplen sus expectativas con relación a un producto (bien tangible o intangible) y el nivel en el que el producto satisface sus necesidades.

2.3.2.2 Formas de servicio al cliente tradicionales

Vemos que, desde tiempos de la mercadotecnia, históricamente las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco apoco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes.

Enrique Hernández cree que el servicio al cliente en su forma tradicional, empezó juntamente con la Mercadotecnia, cuando un ofertante llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecía algún tipo de información sobre él.

2.3.2.3 Etapas del servicio al cliente

Es parte de ese plus que todo producto necesita para venderse y lograr la aceptación del consumidor. A fin de que la mercadotecnia logre sus objetivos, la mejor estrategia son los servicios asociados a los productos que se ofrecen. Sangri (2014) los clasifica en:

- ✓ Servicio de preventa: son todas las actividades que efectúa el vendedor para que el consumidor acepte la oferta que se le presenta; son las ayudas que el vendedor hace al consumidor.
- ✓ Durante la venta: es el servicio que se ofrece antes de la entrega del satisfactor, donde el consumidor puede cambiar algunas condiciones de la compra.
- ✓ Posventa: son todas aquellas actividades que efectúa el vendedor para corroborar que lo que el consumidor adquirió se encontraba en buen estado o que funciona de manera adecuada y, con ello, lograr que se repita la adquisición.

2.3.2.4 Elementos del servicio al cliente

Debido a que los servicios son intangibles resulta difícil describirlos y comunicarlos; desarrollarlos es un reto por causa, entre otras, de los siguientes elementos:

- ➲ Intangibilidad. Ésta es la característica principal de los servicios y, así, la forma de sentirlo y el beneficio que brinda es lo que lo hace válido.
- ➲ Simplificación. Ésta es una cualidad que indica la forma de percibirlo.
- ➲ Credibilidad. Se percibe como el riesgo de no completar, es decir, si el servicio funciona hay credibilidad, la cual se transmite.

- ➲ Experiencias. Esta cualidad se relaciona con lo que el cliente ha experimentado y sólo le afecta a él.
- ➲ Interpretación. La percepción que tiene el cliente del servicio y los beneficios que éste le reportó.
- ➲ Inseparabilidad. Ocurre cuando el servicio va incluido en la compra; no se puede separar del producto que se adquirió.

Todos los empleados de contacto y los prestadores del servicio deben participar y contribuir para que funcione; ésta es la razón más importante para que el cliente quede satisfecho y la brecha tenga bajo porcentaje o no exista.

2.3.2.5 Estrategias de servicio

Para Vargas & Vega (2007) la estrategia del servicio. "se considera como una idea unificadora que orienta la atención de la gente de la organización, hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización" (p.19). Es el resultado del pensamiento empresarial y toma en cuenta tres elementos: la investigación de mercadeo, la misión del negocio y los valores, principios y objetivos, los cuales se encuentran en los grandes propósitos organizacionales. Se concibe también como la guía y el método de trabajo que la empresa utiliza para lograr sus propósitos, proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente; a través de ellos se implementa y se hace realidad la estrategia, se recomienda:

- Escuchar al cliente para conocer sus necesidades.
- Adaptar nuestros productos a las necesidades del cliente.
- Aceptar devoluciones.
- Contestar el e-mail, llamadas y faxes el mismo día que llegan.

El diseño de una estrategia que permite ejecutar y controlar efectivamente todas las acciones que se realicen para efectuar el abastecimiento, almacenamiento y movimiento de productos, optimizando tiempos, entre los puntos de producción y consumo.

Así, el servicio es un plus, un valor agregado que influye en la percepción del usuario/consumidor, un buen trabajo de ventas no termina cuando el cliente firma el pedido, la etapa final del proceso es una serie de actividades después de la venta que crean buena voluntad en el cliente y son la base para obtener más ventas en el futuro. Para describirlo mejor lo dividiremos en tres categorías (Sangri,2014).

2.3.2.6 Calidad del servicio

Para Robledo (2009) afirma que la calidad en servicio es uno de los aspectos más importantes para asegurar la permanencia de las empresas en el mercadom(p.41). sin embargo hoy nos encontramos con gran número de clientes disconformes, el problema es prevenir el error, corregirlo y controlarlo. La calidad en el servicio se mide por las acciones que toma la empresa para añadirle un beneficio extra a lo que vende.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado que está directamente relacionado a los métodos de investigación; permite un acercamiento estratégico al problema para comprenderlo o intervenirlo. En el presente proyecto de investigación se aplica el enfoque cualitativo y cuantitativo; es decir es necesario identificar las cualidades, gustos, necesidades, preferencias de los clientes que acuden al restaurante "Doña Isabel" para cuantificar numérica y establecer porcentualmente su realidad empresarial vista desde una perspectiva externa y objetiva.

3.2 Método de Investigación

Un método, es el camino o ruta que se basa en estrategias y herramientas para llegar a determinar el problema objeto de estudio; es por ello que para el desarrollo del presente trabajo de campo se hace uso del método inductivo- deductivo porque a través de la observación de hechos, necesidades, conducta, comportamiento y preferencias de los clientes que visitan el Restaurante "Doña Isabel", para llegar a resoluciones o conclusiones generales sobre estos; es decir que asciende de lo particular a lo general.

3.3 Fuentes de información

Se utilizará como fuentes de información primaria a los clientes actuales que visitan el restaurante "Doña Isabel"; y a los clientes potenciales a fin de identificar sus preferencias a la hora de elegir su lugar preferido para alimentarse. De la misma manera se acudirá a libros, estadísticas, base de datos, información relacionada con prospectiva, emprendimiento, estrategias como pilar fundamental en la toma de decisiones.

3.4 Técnicas e instrumentos

3.4.1 Técnicas

La técnica es un conjunto de instrumentos que permite relacionar el sujeto con el objeto de investigación a través de: la observación directa de los acontecimientos y fenómenos que rodean la satisfacción e insatisfacción de los clientes que visitan el restaurante "Doña Isabel"; en este caso se utilizará como técnica la encuesta dirigida a clientes actuales y potenciales; y la entrevista dirigida a la propietaria a fin de confirmar la información obtenida y proponer alternativas de solución

3.4.2 Instrumentos

Es la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación; se utilizará un cuestionario para las dos técnicas lo que permite identificar la problemática actual existente; como se evidencia en el cuadro 3.1

Cuadro 3.1 Elementos observados en el trabajo de campo

Dirigido a:	Instrumento
Clientes actuales	Encuesta
Clientes potenciales	Encuesta
Propietaria	Entrevista

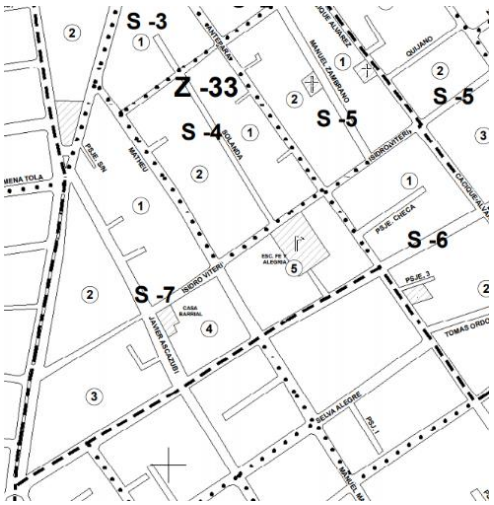
Fuente: Elaboración propia

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Está constituido por el total de individuos con características homogéneas tanto en el tiempo como en el espacio que comparten intereses en común y que de una u otra manera tienen como hábito, costumbre, o por el trabajo, suelen alimentarse fuera de su hogar; se considera a los clientes actuales según base de datos del Restaurante "Doña Isabel" en los últimos 6 meses, el mismo que de acuerdo a su frecuencia de consumo se considera a 164 comensales; de igual manera para identificar a los clientes potenciales se acude a la información proporcionada por el (INEC, 2010) que divide el territorio del cantón Ambato en Zonas y Sectores, para determinar el número total de hogares que viven en los alrededores, al tomar que por cada hogar existe un cliente potencial, localizándose el Restaurante "Doña Isabel" en la Av. Los Chasquis e Isidro Viteri, es decir en la Zona 33, Sector 3, Manzana 2; tal cual como se muestra en la Cartografía Censal 2010, ver imagen 3.1.

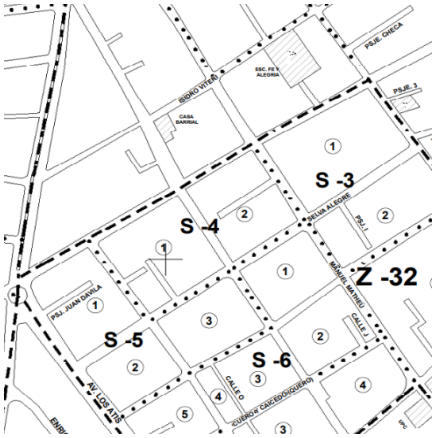
Imagen 3.1 Ubicación geográfica Restaurante "Doña Isabel"



Fuente: Soraya Valseca tomado de Cartografía Censal 2010.

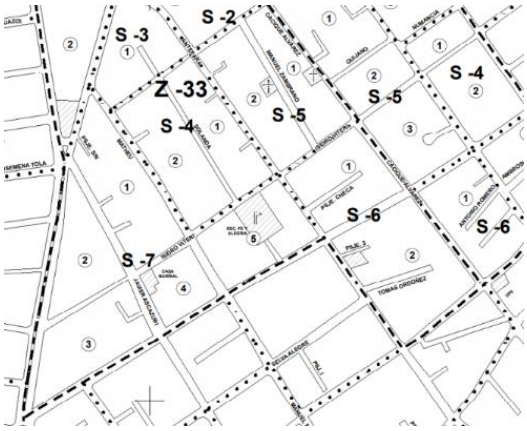
Para el presente estudio se delimita el sector que rodea El Restaurante “Doña Isabel” comprendido por el norte: en la zona 33, sector 4 la calle Cazadores (Manuel Alcedo) y en la zona 36, sector 9 la calle Carlos Arosemena Tola; por el sur: en la zona 32, sector 5 La calle Sin Nombre; por el este: zona 33, sector 6 la calle Cacique Álvarez; y por el oeste: en la zona 36, sector 12 la calle Vicente Ramón Roca. teniendo un total de tres zonas y de 8 sectores para objeto de estudio, ver imagenes 3.2, 3.3 y 3.4.

Imagen 3.2 Mapa Zona #32



Fuente: Soraya Valseca tomado de Cartografía Censal 2010.

Imagen 3.3 Mapa Zona #33



Fuente: Soraya Valseca tomado de Cartografía Censal 2010.

Imagen 3.4 Mapa Zona #36



Fuente: Soraya Valseca tomado de Cartografía Censal 2010.

Tabla 3.1 Número de hogares por zonas.

Zona: 32		
Sectores	Número de hogares	Total Zona 32
Sector 4	85	174
Sector 5	89	
Zona: 33		
Sectores	Número de hogares	Total Zona 32
Sector 4	130	369
Sector 6	109	
Sector 7	130	
Zona: 36		
Sectores	Número de hogares	Total Zona 32
Sector 9	113	385
Sector 10	126	
Sector 12	146	
TOTAL		928

Fuente: Elaboración propia tomado de Cartografía Censal 2010

Al tener una población amplia tanto de clientes actuales como de clientes potenciales es necesario calcular la muestra.

3.5.2 Muestra

Está constituida por una parte de la población que para el caso del presente proyecto de investigación se aplica la fórmula recomendada por (Bernal. 2010)

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 * Z^2 * p * q}$$

Nomenclatura:

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos de población

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

Z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.

e = margen de error permitido (determinado por el responsable del estudio)

Tabla 3.2 Cálculo de la muestra clientes actuales y clientes potenciales

Clientes Actuales	Clientes Potenciales
$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 * Z^2 * p * q}$ $n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 164}{164 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$ $n = \frac{157.5056}{1.3704}$ $n = 114.9340$	$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 * Z^2 * p * q}$ $n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 928}{928 * 0.05^2 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$ $n = \frac{891.2512}{3.2804}$ $n = 271.68$

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la tabla 3.3 determina la población y la muestra aplicada para los clientes potenciales así:

Tabla 3.3 Cálculo del número de encuestas por cada sector

Sectores	Número de hogares	Porcentaje	Número de encuestas
Sector 32	174	18.75%	51
Sector 33	369	39.76%	108
Sector 36	385	41.49%	113
TOTAL	928		271.68

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuesta a clientes actuales

4.1.1 Análisis e interpretación de resultados

1. Ocupación

Tabla 4.1 Tipo de ocupación

Detalle	Resultado	%
Estudiante	12	10.43%
Empleado - Obrero	18	15.65%
Independiente	43	37.39%
Profesional	21	18.26%
Ama de casa	14	12.17%
Otro	7	6.09%
TOTAL	115	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados se determina que el 37.39% son independientes, seguido del 18.26% y 15.65% correspondiente a profesionales, empleado-obrero respectivamente; el 12.17% son amas de casa, el 10.43% estudiantes y otros con el 6.09%; lo que demuestra que el mayor porcentaje que visita y consume en el Restaurante "Doña Isabel" son personas dedicadas a diferentes actividades y que tienen negocios cercanos al mismo.

2. ¿Señale qué rango de ingresos tiene usted?

Tabla 4.2 Rango de ingresos de los clientes actuales

Detalle	Resultado	%
Menos del salario mínimo vital $386	20	17.39%
De $386.00 a $420.00	40	34.78%
De $420.00 a $500.00	30	26.09%
Más de $500	25	21.74%
TOTAL	115	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En el trabajo de campo realizado se observa que el 34.78% de los clientes poseen ingresos promedios entre $386 y $420; en relación al 26.09% cuyos ingresos están entre $420 y $500; el 21.74% tienen ingresos superiores a $500, mientras que el 17.39% de personas tienen ingresos menores al salario mínimo vital; los datos arrojados muestran que el nivel de ingresos que mantienen los clientes son relativamente buenos considerando la difícil situación económica por la que atraviesa el país.

3. Señale donde usted se alimenta diariamente:

Tabla 4.3 Lugar de alimentación diaria

Detalle	Resultado	%
Su casa - hogar propio	13	11.30%
En un restaurante	75	65.22%
Indiferente	3	2.61%
En el trabajo	5	4.35%
Donde la familia	17	14.78%
Otro	2	1.74%
TOTAL	115	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Resulta interesante observar que el 65.22% prefiere alimentarse en un restaurante, en relación al 14.78% que a la hora de alimentarse elige la familia, el 11.30% acostumbran hacerlo en su casa u hogar y apenas el 8.70% lo hacen en el trabajo o le es indiferente el lugar; oportunidad que debe ser aprovechada por quien administra el Restaurante "Doña Isabel" para mantener una clientela satisfecha.

4. ¿Con qué frecuencia acostumbra ir a un restaurante?

Tabla 4.4 Frecuencia de consumo

Detalle	Resultado	%
Diariamente	70	60.87%
Fines de semana	27	23.48%
Ocasionalmente	12	10.43%
Una vez a la semana	3	2.61%
En celebraciones especiales	3	2.61%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	115	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En relación con la frecuencia de consumo del 100% de encuestados se determina que el 60.87% de los clientes actuales lo hacen diariamente, el 23.48 % suele hacerlo los fines de semana, el 10.43% ocasionalmente, mientras que el 2.61% lo hacen una vez a la semana y en celebraciones especiales respectivamente; por lo tanto, se concluye que al Restaurante "Doña Isabel" la mayor parte de su clientela son personas que requieren los servicios de alimentación todos los días lo cual confirma la necesidad de aprovechar esta preferencia en beneficio del Restaurante "Doña Isabel".

5. ¿Elija el tipo de alimentación de su preferencia?

Tabla 4.5 Tipo de alimentación preferida

Detalle	Resultado	%
Platos tradicionales	28	24.35%
Comida vegetariana	2	1.74%
Comida casera	23	20.00%
Tipo Buffet	4	3.48%
Carnes Asadas	12	10.43%
Pollos Asados	20	17.39%
Mariscos	15	13.04%
Comida rápida	5	4.35%
Chifa	6	5.22%
Otros	0	0.00%
Total	115	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Resulta oportuno observar que el 24.35% prefieren platos tradicionales, el 20% comida casera, el 17.39% prefiere pollos asados, el 13.04% mariscos, el 10.43% carnes asadas, mientras que tan solo el 14.69% del total de clientes actuales prefieren comida vegetariana, comida rápida, tipo buffet, chifa y otros; por lo tanto, se recomienda que el Restaurante “Doña Isabel” direccione su objetivo tomando en consideración estas preferencias.

6. ¿Cuándo usted tiene que elegir un lugar para alimentarse no importa la ocasión; cual es de su preferencia?

Tabla 4.6 Lugar de preferencia

Detalle	Resultado	%
Mall de los Andes	12	10.43%
Food Trucks	4	3.48%
Rico Pollo	8	6.96%
Restaurante "Doña Isabel"	72	62.61%
Pollos Miguelin	7	6.09%
Agu´s Ribs	5	4.35%
Pollos de campo	3	2.61%
Texas Chiken	2	1.74%
Otros	2	1.74%
TOTAL	115	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e interpretación

El 62.61% de los clientes actuales prefieren visitar el Restaurante “Doña Isabel” como lugar para alimentarse sin importar la ocasión, en relación al 10.43% que prefiere ir al Mall de los Andes, el 26.96% visitan lugares tales como Rico Pollo y Pollos Miguelin Food Trucks, Agu´s Ribs, Pollo de Campo, Pollos y Otros respectivamente; evidenciándose que el Restaurante “Doña Isabel” tiene un alto porcentaje de clientes a los cuales hay que cuidarlos y mantenerlos.

7. Escoja el atributo que usted prefiere a la hora de elegir un restaurante.

Tabla 4.7 Atributo principal

Detalle	Resultado	%
Atención personalizada	4	3.48%
Prontitud en el servicio	20	17.39%
Calidad en preparación	28	24.35%
Variedad de menús	7	6.09%
Buen sabor	27	23.48%
Ambiente acogedor	10	8.70%
Ubicación geográfica	10	8.70%
Precio	7	6.09%
Limpieza del local	2	1.74%
TOTAL	115	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados se determina que el 65.22% entre los atributos de su preferencia está el buen sabor, la calidad en la preparación de los alimentos, la prontitud en el servicio; en relación al 35.61% que prefieren otros atributos tales como variedad de menús, atención personalizada, limpieza del local, ambiente acogedor, ubicación geográfica, entre otros; características que deben ser consideradas para mantener y fortalecer la calidad en el servicio a los clientes que visitan el Restaurante “Doña Isabel”.

8. Califique el servicio que le proporciona el Restaurante “Doña Isabel”

Tabla 4.8 Aceptación de los servicios del Restaurante “Doña Isabel”

Detalle	Muy Buena		Buena		Regular		Mala		TOTAL
La comida que le sirven es caliente y fresca	8	7.0%	62	53.9%	30	26.1%	15	13.0%	115
El menú es variado	20	17.4%	26	22.6%	22	19.1%	47	40.9%	115
Buena sazón	40	34.8%	30	26.1%	32	27.8%	13	11.3%	115
La cantidad de comida es adecuada	10	8.7%	37	32.2%	55	47.8%	13	11.3%	115
Los menús son nutritivos y balanceados	22	19.1%	59	51.3%	24	20.9%	10	8.7%	115
La bebida es servida fría	15	13.0%	43	37.4%	50	43.5%	7	6.1%	115
La disponibilidad de servilletas y demás utensilios es correcto	35	30.4%	28	24.3%	40	34.8%	12	10.4%	115
La carta de productos es accesible y fácil de leer	20	17.4%	30	26.1%	38	33.0%	27	23.5%	115
El tamaño de las mesas es adecuado	60	52.2%	42	36.5%	8	7.0%	5	4.3%	115
Le cobran un precio justo	18	15.7%	88	76.5%	6	5.2%	3	2.6%	115
El ambiente es acogedor	10	8.7%	57	49.6%	37	32.2%	11	9.6%	115
El servicio es personalizado	12	10.4%	77	67.0%	17	14.8%	9	7.8%	115
Le atendieron con rapidez	14	12.2%	48	41.7%	42	36.5%	11	9.6%	115
Los empleados atendieron sus requerimientos	10	8.7%	15	13.0%	66	57.4%	24	20.9%	115
La decoración es atractiva	9	7.8%	13	11.3%	60	52.2%	33	28.7%	115
Ubicación geográfica	73	63.5%	16	13.9%	18	15.7%	8	7.0%	115
Parqueadero	0	0.0%	0	0.0%	38	33.0%	77	67.0%	115
Los servicios higiénicos están limpios	21	18.3%	68	59.1%	14	12.2%	12	10.4%	115
Se dispone de papel y jabón suficiente.	4	3.5%	77	67.0%	21	18.3%	13	11.3%	115

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Del 100% de comensales encuestados en relación a los servicios que le proporciona en Restaurante “Doña Isabel”, son variados; sin embargo, se determina en más del 50% que los mismos son buenos con tendencia a una calificación regular y mala; situación que debe ser considerada a fin de proporcionar estrategias y potencializar los servicios con tendencia a mejorar la calidad de los mismos y lograr una plena satisfacción de los clientes.

9. ¿Prefiere el servicio a domicilio que ir al propio establecimiento?

Tabla 4.9 Preferencias de compra

Detalle	Resultado	%
SI	25	21.74%
NO	90	78.26%
TOTAL	115	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Resulta interesante conocer que el 78.26% de los clientes actuales prefieren por diferentes circunstancias visitar el restaurante y consumir los menús que se ofrece, frente al 21.74% que eligió la opción de compra a domicilio; determinando que no existe una tendencia de servicio a domicilio.

10. ¿Qué forma de pago usted prefiere?

Tabla 4.10 Preferencias de formas de pago

Detalle	Resultado	%
Efectivo	86	74.78%
Tarjeta de crédito	12	10.43%
Pago quincenal	4	3.48%
Pago mensual	10	8.70%
Descuento rol de pagos	2	1.74%
Otros	1	0.87%
TOTAL	115	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En el trabajo de campo realizado el 74.78% de las personas encuestadas prefieren como forma de pago el efectivo en relación al 25.22% que prefiere otras formas de pago tales como: tarjetas de crédito, pagos quincenales, descuentos en el rol; se confirma de esta manera la gran oportunidad que tiene el Restaurante “Doña Isabel” de contar con efectivo y liquidez para el giro de su negocio.

11. ¿Elija el tipo de promociones que usted prefiere?

Tabla 4.11 Preferencias de promociones

Detalle	Resultado	%
2x1	45	39.13%
Cupones	10	8.70%
Descuentos	19	16.52%
Productos gratis	36	31.30%
Festejo por aniversario	2	1.74%
Otros	3	2.61%
TOTAL	115	95.65%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados se determina que el 39.13% prefieren las promociones del 2*1, seguido del 31.30% que prefiere productos gratis, el 16.52% descuentos, el 12.45% prefiere los cupones, festejo por aniversario entre otra; particularidades que deben ser considerados al momento de proponer estrategias que atraigan y seduzcan a los comensales para lograr de ellos su preferencia.

12. ¿Elija el medio de publicidad de su preferencia?

Tabla 4.12 Preferencias en tipos de publicidad

Detalle	Resultado	%
Periódicos o revistas	21	18.26%
Radio	54	46.96%
Correo electrónico	6	5.22%
Redes sociales	24	20.87%
Vallas publicitarias	10	8.70%
Otros	0	0.00%
Total	115	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En el trabajo de campo realizado se determina que el cliente que visita el Restaurante "Doña Isabel" prefiere en un 73.25% los medios tradicionales como: la radio, el periódico o revistas y las vallas publicitarias, en relación al 26.09% que prefieren los medios modernos como: el correo electrónico y las redes sociales; comprobando de esta manera las preferencias que tiene los comensales actuales del negocio.

13. ¿Qué horario prefiere para ir a un restaurante?

Tabla 4.13 Preferencia de horarios de consumo

Detalle	Resultado	%
De 7:00 a.m. a 9:00 a.m.	17	14.78%
De 9:01 a.m. a 12:00 a.m.	20	17.39%
De 13:00 p.m. a 15:00 p.m.	48	41.74%
De 15:00 p.m. a 16:00 p.m.	14	12.17%
De 18:00 p.m. a 20:00 p.m.	7	6.09%
De 20:00 p.m. a 22:00 p.m.	9	7.83%
Total	115	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En relación al horario de mayor afluencia y visita de los clientes al Restaurante "Doña Isabel" se tiene que en un 41.74% prefieren el horario de medio día, seguido del 32.17% que prefiere en horario matutino, y apenas el 26.09% lo hace en horario vespertina; por lo que se recomienda prever recursos para los horarios de mayor afluencia de clientes a fin de proporcionarles agilidad en los servicios.

4.2 Encuesta a clientes potenciales

4.2.1 Análisis e interpretación de resultados

1. Ocupación

Tabla 4.14 Tipo de ocupación

Detalle	Resultado	%
Estudiante	35	12.87%
Empleado - Obrero	45	16.54%
Independiente	86	31.62%
Profesional	70	25.74%
Ama de casa	31	11.40%
Otro	5	1.84%
TOTAL	272	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados se determina que el 31.62% son independientes, seguido del 25.74% profesionales, el 16.54% empleado-obrero, el 12.87% estudiantes, el 11.44% amas de casa y el 1.85% se dedica a otras actividades; se concluye que existe una gran variedad de potenciales comensales dedicados a diferentes ocupaciones y con diferentes necesidades y requerimientos que deben ser considerados al momento de desarrollar la propuesta de solución.

2. ¿Señale qué rango de ingresos tiene usted?

Tabla 4.15 Rango de ingresos de los clientes

Detalle	Resultado	%
Menos del salario mínimo vital $386	64	23.90%
De $386.00 a $420.00	75	27.57%
De $420.00 a $500.00	54	19.85%
Más de $500	78	28.68%
TOTAL	272	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En el trabajo de campo realizado se observa que el 76.1% tiene ingresos superiores al salario mínimo vital cuya capacidad de pago le permite tener otro comportamiento de consumo de alimentos en relación al 23.90% cuyos ingresos son menores al salario mínimo vital; sin embargo, los responsables del Restaurante "Doña Isabel" deben considerar en sus políticas de productos y precios estas diferencias y particularidades.

3. Señale donde usted se alimenta diariamente

Tabla 4.16 Lugar de alimentación diaria

Detalle	Resultado	%
Su casa - hogar propio	44	16.18%
En un restaurante	114	41.91%
Indiferente	8	2.94%
En el trabajo	37	13.60%
Donde la familia	63	23.16%
Otro	6	2.21%
TOTAL	272	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Resulta interesante observar que el 41.91% del total de personas encuestadas prefieren alimentarse en un restaurante, en relación al 23.16% que a la hora de alimentarse elige la familia, el 16.18% acostumbran hacerlo en su casa u hogar y apenas el 16.18% lo hacen en el trabajo o le es indiferente el lugar; circunstancias que deben ser aprovechadas y tomadas en consideración a fin de atraer a clientes potenciales.

4. ¿Con qué frecuencia acostumbra ir a un restaurante?

Tabla 4.17 Frecuencia de consumo

Detalle	Resultado	%
Diariamente	109	40.07%
Fines de semana	72	26.47%
Ocasionalmente	35	12.87%
Una vez a la semana	18	6.62%
En celebraciones especiales	33	12.13%
Nunca	5	1.84%
TOTAL	272	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

De acuerdo con la frecuencia de consumo y visita al restaurante, del 100% de encuestados, el 40.07% lo hacen diariamente en relación al 26.47 % que acude el fin de semana, el 12.13% lo hace en celebraciones especiales. Se concluye que el Restaurante "Doña Isabel" cuenta con clientes potenciales que requieren los servicios de alimentación todos los días convirtiéndose ésta en una oportunidad que hay que aprovecharla.

5. ¿Elija el tipo de alimentación de su preferencia?

Tabla 4.18 Tipo de alimentación preferida

Detalle	Resultado	%
Platos tradicionales	43	15.81%
Comida vegetariana	23	8.46%
Comida casera	38	13.97%
Tipo Buffet	23	8.46%
Carnes asadas	28	10.29%
Pollos asados	36	13.24%
Mariscos	33	12.13%
Comida rápida	29	10.66%
Chifa	15	5.51%
Otros	4	1.47%
TOTAL	272	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Del 100% de clientes potenciales se determina que existe una variedad de gustos y preferencias al momento de elegir un menú para su alimentación; lo que significa que la gerencia del Restaurante “Doña Isabel” debe considerar este particular con fines de satisfacción y atracción de clientes potenciales.

6. ¿Cuándo usted tiene que elegir un lugar para alimentarse no importa la ocasión; cual es de su preferencia?

Tabla 4.19 Lugar de preferencia

Detalle	Resultado	%
Mall de los Andes	54	19.85%
Food Trucks	28	10.29%
Rico Pollo	47	17.28%
Restaurante "Doña Isabel"	36	13.24%
Pollos Miguelin	39	14.34%
Agu´s Ribs	30	11.03%
Pollos de campo	23	8.46%
Pollos	8	2.94%
Otros	7	2.57%
TOTAL	272	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Resulta interesante conocer que del 100% de los clientes potenciales encuestados el 19.85% prefieren al Mall de los Andes como su lugar de preferencia, el 17.28% el Rico Pollo, el 14.34% Pollos Miguelin, el 13.24% el Restaurante “Doña Isabel”, el 11.03% Agu´s Ribs, mientras que el 10.29% prefiere lugares como: Food Trucks, Pollos de Campo, Pollos entre otros; evidenciándose que la mayor competencia que tiene el Restaurante “Doña Isabel” es el Mall de los Andes y se recomienda desarrollar estrategias para motivar el deseo de consumo y captar nuevos segmentos de mercado.

7. Escoja el atributo que usted prefiere a la hora de elegir un restaurante.

Tabla 4.20 Atributo principal

Detalle	Resultado	%
Atención personalizada	10	3.68%
Prontitud en el servicio	50	18.38%
Calidad en preparación	50	18.38%
Variedad de menús	7	2.57%
Buen sabor	40	14.71%
Ambiente acogedor	10	3.68%
Ubicación geográfica	48	17.65%
Precio	55	20.22%
Limpieza del local	2	0.74%
TOTAL	272	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas el 69.12% prefiere atributos tales como: prontitud en el servicio, calidad en la preparación, buen sabor y ubicación geográfica; en relación al 30.88% que escogió atributos como: atención personalizada, variedad de menús, ambiente acogedor, precio y la limpieza del local; características importantes que deber ser tomadas en cuenta para proporcionar y satisfacer a los clientes.

8. ¿Prefiere el servicio a domicilio que ir al propio establecimiento?

Tabla 4.21 Preferencias de compra

Detalle	Resultado	%
SI	120	44.12%
NO	152	55.88%
TOTAL	272	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Es interesante saber que del 100% de los clientes potenciales encuestados el 55.88% prefieren visitar el lugar donde van a consumir sus alimentos, frente al 44.28% de personas que indican que el servicio a domicilio es su preferido; servicio que no todos los clientes desean, por lo tanto, no es necesario recomendar incluir en el servicio que proporciona el Restaurante "Doña Isabel".

9. ¿Qué forma de pago usted prefiere?

Tabla 4.22 Preferencias de formas de pago

Detalle	Resultado	%
Efectivo	146	53.68%
Tarjeta de crédito	78	28.68%
Pago quincenal	12	4.41%
Pago mensual	30	11.03%
Descuento rol de pagos	5	1.84%
Otros	1	0.37%
TOTAL	272	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En el trabajo de campo realizado el 53.68% de los clientes potenciales encuestados prefieren pagar su consumo el efectivo, en relación al 28.68% que prefiere pagar con tarjeta de crédito, el 17.64% elige otras formas como: pago quincenal, pago mensual, descuento en el rol de pagos entre otros; así se confirma que el efectivo es la forma más apreciada de los clientes para pagar su consumo ya sea por su facilidad, tradición, entre otros.

10. ¿Elija el tipo de promociones que usted prefiere?

Tabla 4.23 Preferencias de promociones

Detalle	Resultado	%
2x1	85	31.25%
Cupones	33	12.13%
Descuentos	61	22.43%
Productos gratis	55	20.22%
Festejo por aniversario	23	8.46%
Otros	15	5.51%
TOTAL	272	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En relación a las preferencias que los comensales tienen cuando se trata de promociones se determina que el 31.25% prefieren el 2*1, seguido del 22.43% que prefieren los descuentos; el 20.22% elige productos gratis; finalmente el 26.10% elige los cupones, festejo por aniversario, entre otros; consideraciones que se recomienda tomar en cuenta como prospectiva en el Restaurante “Doña Isabel”.

11. ¿Elija el medio de publicidad de su preferencia?

Tabla 4.24 Preferencias en tipos de publicidad

Detalle	Resultado	%
Periódicos o revistas	47	17.28%
Radio	113	41.54%
Correo electrónico	39	14.34%
Redes sociales	46	16.91%
Vallas publicitarias	27	9.93%
Otros	0	0.00%
Total	272	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados se concluye que el 41.54% de los mismos, escuchan la radio; el 31.45% prefiere las redes sociales y el internet; el 17.28% los periódicos-revistas, el 9.93 las vallas publicitarias; identificándose de esta manera las preferencias que tienen los comensales y que deben incluirse en la propuesta de solución.

12. ¿Qué horario prefiere para ir a un restaurante?

Tabla 4.25 Preferencia de horarios de consumo

Detalle	Resultado	%
De 7:00 a.m. a 9:00 a.m.	30	11.03%
De 9:01 a.m. a 12:00 a.m.	60	22.06%
De 13:00 p.m. a 15:00 p.m.	81	29.78%
De 15:00 p.m. a 16:00 p.m.	37	13.60%
De 18:00 p.m. a 20:00 p.m.	45	16.54%
De 20:00 p.m. a 22:00 p.m.	19	9.99%
Total	272	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados se determina que el 29.78% visita un restaurante en el horario de 13:00 p.m. a 15:00 p.m. horas, en relación al 70.22% que lo hace en diferentes horarios en la mañana, tarde y noche; situación que se recomienda considerar para prever y garantizar la calidad en el servicio.

4.3 Conclusiones y Recomendaciones

4.3.1 Conclusiones:

En el diagnóstico realizado se determina que en el Restaurante “Doña Isabel” al momento de la investigación tiene un 43% de variedad de comensales considerados independientes y dedicados a diferentes actividades económicas productivas.

De la misma manera se identifica que la mayor competencia que tiene el Restaurante “Doña Isabel” es en un 19.93% el Mall de los Andes, seguido del 17.34% identificado como el Rico Pollo; por diferentes razones tales como: variedad de empresas dedicadas a la oferta de alimentos, diferencia de precios, publicidad y promoción.

4.3.2 Recomendaciones:

Aprovechar la diversificación y variedad de personas que visitan el Restaurante “Doña Isabel” o que se encuentran alrededor del mismo ofreciéndoles una variedad de menús con un sello distintivo de calidad, precio y buen servicio.

Que el Restaurante “Doña Isabel” considere a la competencia no como una amenaza; sino como una fortaleza para implementar estrategias capaces de mantener a los comensales actuales y atraer a nuevos clientes.

4.4 Entrevista a la propietaria del Restaurante “Doña Isabel”

4.4.1 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista

1. ¿Cuántos años lleva funcionando el Restaurante “Doña Isabel”

10 años, desde el 7 de enero del 2008.

2. ¿Cuáles es su secreto para mantenerse en el mercado?

Mi mayor secreto es el de preparar alimentos sanos, nutritivos, con buena sazón y sobre todo con amor.

3. ¿Señale cuál es la clave para mantener a sus clientes?

Complacer siempre las necesidades de los clientes con el lema “el cliente siempre tiene la razón” y esto se logra en una gran parte teniendo a los empleados motivados y tratar de ofrecer un buen servicio a los clientes para que retornen.

4. ¿Utiliza alguna estrategia para lograr la fidelización de su clientela?

Si, mediante el buen trato y la atención debida, al igual que ofrecer platillos frescos con buen aspecto y sabor.

5. ¿Piensa que para que una persona prefiera un restaurante solo basta con tener un menú o un buen servicio?

No; pienso que se debe combinar: ambiente, sazón, la calidad, el precio ya que cada comensal es un mundo totalmente diferente.

6. ¿Señale cuáles son los principales problemas que usted ha tenido con sus clientes y como lo ha resuelto?

A lo largo de la historia del Restaurante “Doña Isabel” se ha topado con muchos problemas, entre los cotidianos está el lidiar con personas con mal genio, que no tienen paciencia, y la presencia de personas que pagan su consumo con billetes falsos.

7. ¿Indique cuáles son los principales servicios que se debe proporcionar a un comensal para lograr su satisfacción?

Mis comensales prefieren que se les atienda con comida preparada de manera natural y como en casa, sin mucho condimento y en cantidades suficientes, recomendaciones que se les trata de complacer día a día.

8. ¿Usted tiene identificada cuál es su competencia?

Si, principalmente los restaurantes de pollo broster y comida rápida que se encuentran alrededor del restaurante.

9. ¿Qué actividad usted realiza para promocionar su restaurante?

No realizo ningún tipo de promoción, solo confío en la recomendación que mis comensales hacen a sus amigos y familiares.

10. ¿Mantiene algún tipo de registro para el control de sus ingresos y gastos?

No, solo confío en mi memoria.

11. ¿Cuáles son los riesgos que usted tiene en el restaurante para mantenerse en el mercado?

Cada día aparecen nuevos restaurantes con mejores precios, diferentes tipos de comida y a menores precios lo que provoca que las personas por ahorrarse dinero o por la curiosidad acudan a estos locales, lo que disminuye la clientela y los ingresos para el negocio.

12. ¿Cuál es su política para definir precios de los diferentes platos y menús?

Tomar en cuenta el costo de la materia prima y obtener una pequeña ganancia, pues la competencia no permite poner precios altos.

13. ¿Está usted dispuesta a implementar cambios en su negocio?

Si, por que en el mundo tan cambiante en el que nos encontramos cada día la competencia es más exigente y agresiva, para estar a la par es necesario proponerse nuevos retos y caminar hacia una ruta de éxito y preferencia de los clientes.

4.4.2 Conclusión

De la entrevista realizada a la propietaria del Restaurante “Doña Isabel” se concluye que el negocio tiene en el mercado un tiempo de 10 años aproximadamente, bajo una administración empírica y tradicional; sin embargo, reconoce la necesidad de implementar cambios orientados a lograr la satisfacción del cliente, mantenerlos, retenerlos y alcanzar relaciones a largo plazo, de tal manera que sin su preferencia el Restaurante “Doña Isabel” no tendría razón de existir; por otra parte, si se hacen las cosas de mejor manera el restaurante tiene la oportunidad inclusive de ampliar sus servicios de alimentación a otros segmentos de mercado.

Para continuar con el proceso investigativo es necesario realizar el diagnóstico de la situación actual (FODA) en la que se encuentra el Restaurante “Doña Isabel”, para posteriormente acudir a herramientas de prospectiva tales como: el análisis estructural, el método MACTOR y el método SMIC que permitan definir y proponer la mejor ruta a seguir para un desarrollo eficaz; insumos que permitieron la siguiente propuesta de solución:

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

5.1 Tema

Estudio Prospectivo del restaurante “Doña Isabel”

5.2 Reseña Histórica

El Restaurante “Doña Isabel” abre sus puertas en el mes de Julio del 2008, emprendimiento de su mentalizadora doña Isabel Guevara, con un pequeño local, un menú sencillo pero lleno de entusiasmo por la propietaria de ofrecer sus platillos con el sabor y amor que la caracteriza, localizado en la Av. Los Chasquis e Isidro Viteri.

Poco a poco tanto los moradores del sector, así como personas de diferentes sectores de Ambato empezaron a frecuentar y recomendar al Restaurante “Doña Isabel”, pues desde sus inicios se ha distinguido por sus menús sanos, nutritivos y un sabor exquisito para el paladar ambateño, es por ello que luego de 2 años se vio la necesidad de expandirse y buscar un nuevo local con mejores instalaciones, para que el servicio sea de mejor calidad, este nuevo local se ubicó a muy pocos metros del anterior.

El Restaurante “Doña Isabel” cuenta con alrededor de 10 años de experiencia, en los cuales se puede decir que, si ha prosperado, pero por falta de conocimientos administrativos, así como de las herramientas de marketing no se ha logrado posicionar aún en el mercado y expandirse en todos estos años.

5.3 Datos Informativos

Tabla 5.1 Datos Informativos

Datos Informativos	
RUC	1802256345
Fecha Inicio de actividades	1/7/2008
Fecha De Inscripción	1/7/2008
Actividad Económica Principal	Venta de comidas y bebidas en Restaurante
Dirección	Tungurahua-Ambato
Calle	Av. Los Chasquis
Intersección	Isidro Viteri
Teléfono	99-849-4508

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Ubicación

Imagen 5.1 Ubicación del Restaurante "Doña Isabel"



Fuente: Google Maps

5.5 Justificación de la propuesta

Con la finalidad de proporcionar una herramienta de gestión administrativa a la propietaria del Restaurante "Doña Isabel" se propone el desarrollo de un "Estudio Prospectivo" orientado a brindar valor añadido para satisfacer las múltiples necesidades y tendencias de los consumidores en la ciudad de Ambato, y tras identificar en el trabajo de campo problemáticas en cuanto a la administración tradicional con la que se ha venido desarrollando el Restaurante "Doña Isabel" durante toda su trayectoria, la misma que no le ha proporcionado nuevas directrices, rutas y mucho menos proponer objetivos que le permitan despuntar de la competencia, ha sido una de las razones por la cual el Restaurante "Doña Isabel" no se ha expandido, pues únicamente gracias a la amabilidad de la propietaria, la buena sazón de los menús es lo que ha permitido su permanencia en el mercado, dicho esto se propone desarrollar un Estudio Prospectivo que le permita el desarrollo de estrategias futuristas, para que de esta manera el riesgo sea menor y se logre una mayor participación del mercado, así como también un incremento de las utilidades.

5.6 Objetivo

5.6.1 Objetivo General

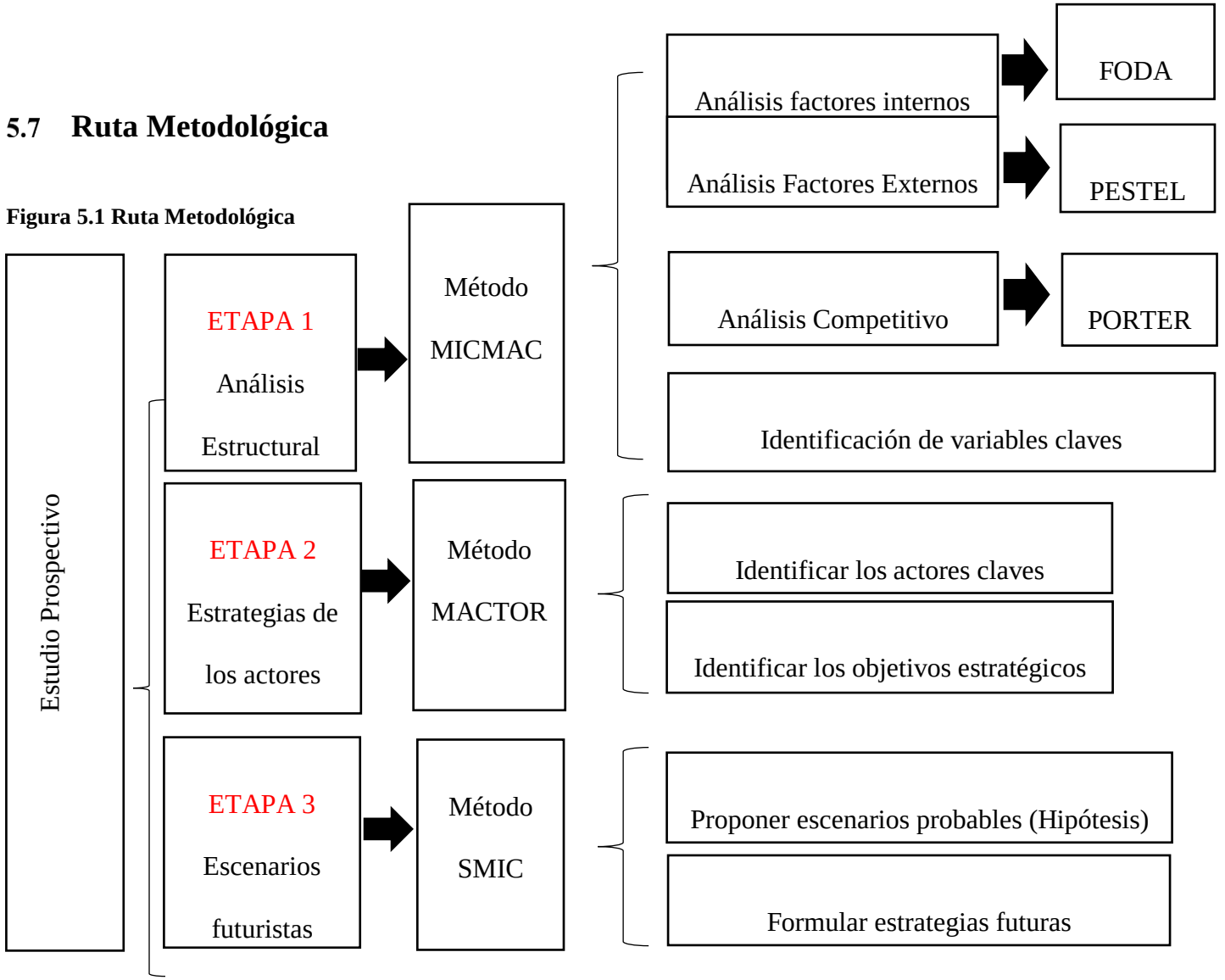
Desarrollar un estudio prospectivo en el Restaurante "Doña Isabel" como herramienta de gestión administrativa para la toma de decisiones.

5.6.2 Objetivos Específicos

1. Desarrollar el análisis estructural con la utilización de la herramienta del método MIC MAC.
2. Desarrollar estrategias para los actores por medio del método MACTOR y SMIC.
3. Desarrollar un plan operativo prospectivo para el Restaurante “Doña Isabel”

5.7 Ruta Metodológica

Figura 5.1 Ruta Metodológica



Fuente: Elaboración propia

5.8 Desarrollo de los Objetivos

5.8.1 Etapa I: Análisis Estructural

Permite identificar aquellos peligros a los cuales se enfrenta el Restaurante “Doña Isabel” y visualizar posibles oportunidades, dando alternativas de solución a la problemática existente, utilizando como método la “Matriz de Impactos Cruzados”; para enlazar ideas aquellas variables que influyen directamente, o que dependen de otras para el logro de los objetivos, todo lo cual es posible a través del desarrollo del método MIC MAC.

5.8.1.1 Método MICMAC

Analiza de manera cualitativa la relación e impacto que tienen las variables internas y externas que influyen, afectan, o dependen para el éxito o fracaso del Restaurante Doña “Isabel” y emitir un juicio o reflexión con visión a futuro, mediante el Análisis FODA, PESTEL y Análisis Competitivo de PORTER.

5.8.1.1.1 Análisis FODA

Es necesario diagnosticar y verificar la situación actual en la que se encuentra el Restaurante Doña Isabel, con el propósito de identificar las fortalezas. oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y proponer estrategias que permitan introducir cambios y mejoras alineados a una filosofía empresarial basados en una mirada sistémica retrospectiva y con visión futurista y prospectiva; así:

Cuadro 5.1 Análisis FODA Restaurante "Doña Isabel"

Análisis FODA				
	Análisis Interno		**Análisis Externo**	
	Fortalezas		Oportunidades	
Positivos	F 1.-	Calidad y confiabilidad del producto	O 1.-	Expansión y crecimiento del Restaurante "Doña Isabel"
	F 2.-	Predisposición al cambio	O 2.-	Remodelación del local
	F 3.-	Variedad de menús	O 3.-	Extender los horarios de servicio para atender demanda insatisfecha
	F 4.-	Política de precios	O 4.-	Amplia oferta laboral
	F 5.-	Experiencia en el mercado	O 5.-	Variedad y disponibilidad de materia prima fresca y natural
	F 6.-	Buena ubicación	O 6.-	Visita de turistas
	F 7.-	Recetas elaboradas con productos frescos, sanos y naturales	O 7.-	Alianzas estratégicas con empresas cercanas al Restaurante
	F 8.-	Pasión de la propietaria por su trabajo	O 8.-	Nuevas tendencias y hábitos de consumo
			O 9.-	Ruptura de paradigmas y resistencia al cambio administrativo
			O 10.-	Líneas de crédito para micro y medianas empresas.
	Debilidades		Amenazas	
Negativos	D 1.-	Limitada liquidez	A 1.-	Amplia competencia
	D 2.-	Desconocimiento de herramientas administrativas y financieras	A 2.-	Zona insegura y presencia de delincuencia
	D 3.-	Inexistencia de un plan de marketing	A 3.-	Pérdida del establecimiento por no renovación del contrato de alquiler
	D 4.-	Local tradicional y sin impacto	A 4.-	Preferencia de los clientes por comida chatarra
	D 5.-	Carencia de una identidad empresarial	A 5.-	Inestabilidad financiero, económico y político del país
	D 6.-	Improvisación en la toma de decisiones	A 6.-	Presencia de vendedores informales

Fuente: Elaboración propia.

5.8.1.1.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Una vez identificadas los Fortalezas y Debilidades del Restaurante "Doña Isabel" es necesario otorgar un peso a cada una de ellas considerando los siguientes parámetros:

Cuadro 5.2 Peso relativo de factores Internos

Peso	Descripción
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Fuente: Elaboración propia tomado de Gutiérrez Gonzáles, 2018

Tabla 5.2 Matriz EFI

Matriz (EFI)				
	Factores Internos Clave	**Peso**	**Clasificación**	**Puntaje**
	Fortalezas			
F 1.-	Calidad y confiabilidad del producto	0.08	4	0.32
F 2.-	Predisposición al cambio	0.05	4	0.24
F 3.-	Variedad de menús	0.06	4	0.24
F 4.-	Política de precios	0.03	3	0.09
F 5.-	Experiencia en el mercado	0.09	4	0.36
F 6.-	Buena Ubicación	0.08	4	0.32
F 7.-	Recetas frescas, sanas y naturales	0.04	3	0.12
F 8.-	Pasión de la propietaria por su trabajo	0.04	3	0.12
	Debilidades			
D 1.-	Limitada liquidez	0.1	2	0.2
D 2.-	Desconocimiento de herramientas administrativas y financieras	0.08	2	0.16
D 3.-	Inexistencia de un plan de Marketing	0.05	1	0.05
D 4.-	Local tradicional y sin impacto	0.07	1	0.07
D 5.-	Carencia de una identidad empresarial	0.12	2	0.24
D 6.-	Improvisación en la toma de decisiones	0.11	2	0.22
		1		2.66

Fuente: Elaboración propia

5.8.1.1.1.2 Interpretación

Una vez identificadas y ponderadas las fortalezas y debilidades se obtienen que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado de 1.77, en relación a 0.89 de las debilidades; es decir, posee más fortalezas que debilidades; no obstante, el valor total de 2.71 significa que el Restaurante "Doña Isabel" tiene un entorno interno favorable y que se deben rescatar y aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

5.8.1.1.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

De la misma manera se procede a realizar el análisis y ponderación de los factores externos, tomando en consideración los siguientes parámetros.

Cuadro 5.3 Peso relativo de factores externos

Peso	Descripción
1	Respuesta mala (la empresa no está haciendo nada)
2	Respuesta media (la empresa está trabajando lo justo)
3	Respuesta superior a la media (la empresa está trabajando más que las demás dentro del mismo sector)
4	Respuesta superior (la empresa está trabajando duro)

Fuente: Elaboración propia tomado de Gutiérrez Gonzáles, (2018)

Tabla 5.3 Matriz (EFE)

Matriz (EFE)				
Factores Externo Clave		Peso	Clasificación	Puntaje
	Oportunidades			
O 1.-	Expansión y crecimiento del Restaurante "Doña Isabel"	0.05	3	0.15
O 2.-	Remodelación del local	0.06	4	0.24
O 3.-	Extender los horarios de servicio para atender demanda insatisfecha	0.04	3	0.12
O 4.-	Amplia oferta laboral	0.05	4	0.2
O 5.-	Variedad y disponibilidad de materia prima fresca y natural	0.08	4	0.32
O 6.-	Visita de turistas	0.04	4	0.16
O 7.-	Alianzas estratégicas con empresas cercanas al Restaurante	0.04	3	0.12
O 8.-	Nuevas tendencias y hábitos de consumo	0.05	3	0.15
O 9.-	Ruptura de paradigmas y resistencia al cambio administrativo	0.04	3	0.12
O 10.-	Líneas de crédito para micro y medianas empresas.	0.05	4	0.2
	Amenazas			
A 1.-	Amplia competencia	0.14	2	0.28
A 2.-	Zona insegura y presencia de delincuencia	0.05	1	0.05
A 3.-	Pérdida del establecimiento por no renovación del contrato de alquiler	0.1	2	0.2
A 4.-	Preferencia de los clientes por comida chatarra	0.08	2	0.16
A 5.-	Inestabilidad financiero, económico y político del país	0.1	2	0.2
A 6.-	Presencia de vendedores informales	0.03	1	0.03
		1		2.7

Fuente: Elaboración propia.

5.8.1.1.1.4 Interpretación

Como se puede ver en la tabla 5.3, se hace el análisis de la matriz EFE, en donde el peso ponderado de las oportunidades es de 1.78 y el de las amenazas es 0.92; dando un total de 2.7 lo cual es favorable en relación al promedio recomendado de 2.5; sin embargo, se recomienda que los propietarios del Restaurante “Doña Isabel” respondan positivamente para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno.

5.8.1.1.1.5 Matriz cruce de variables

Una vez ponderadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procede a realizar el cruce de las mismas, a fin de elaborar estrategias que permitan sacar provecho de las fortalezas y oportunidades, y disminuir el impacto que pueden causar las debilidades y amenazas. Ver cuadro 5.5.

Cuadro 5.4 Cruce de variables

				OPORTUNIDADES		**AMENAZAS**	
		FACTORES EXTERNOS	O 1.-	Expansión y crecimiento del Restaurante "Doña Isabel"	A 1.-	Amplia competenica	
			O 2.-	Remodelación del local	A 2.-	Zona insegura y presencia de delincuencia	
			O 3.-	Extender los horarios de servicio para atender demanda isatisfecha	A 3.-	Pérdida del establecimiento por no renovación del contrato de alquiler	
			O 4.-	Amplia oferta laboral			
	FACTORES INTERNOS		O 5.-	Variedad y disponibilidad de materia prima fresca y natural	A 4.-	Preferencia de los clientes por comida chatarra	
			O 6.-	Visita de turistas			
			O 7.-	Alianzas estratégicas con empresas cercanas al Restaurante	A 5.-	Inestabilidad financiero, económico y político del país	
			O 8.-	Nuevas tendencias y hábitos de consumo			
			O 9.-	Ruptura de paradigmas y resistencia al cambio administrativo	A 6.-	Presencia de vendedores informales	
			O10.-	Líneas de crédito para micro y medianas empresas.			
FORTALEZAS			Estrategias Agresivas - FO		Estrategia Conservadoras- FA		
F 1.-	Calidad y confiabilidad del producto		F2 - F3 - F7 - O1 - O6	Ampliar la carta de menús con platos tradicionales, lights y servicio personalizado	F1 - F3 - F4 - F7 - A1 - A5	Ofrecer combos y promociones para motivar su deseo y preferencia a consumir los productos que ofrece el restaurante	
F 2.-	Predisposición al cambio						
F 3.-	Variedad de menús		F3 - F7 - O5 - O8	Innovar la presentación y variedad de platos sin descuidar la calidad para hacerlos atractivos y que deleiten el paladar	F5 - A6	Proponer estrategias de diferenciación y servicio para despertar el interés de comenzales actuales y potenciales	
F 4.-	Política de precios						
F 5.-	Experiencia en el mercado		F2 - F5 - F7 - F8 - O3 - O4 - O8	Implementar el servicio a domicilio para satisfacer multiples necesidades y requerimientos	F4 - A1 - A5	Ofertar menús de calidada precios competitivos	
F 6.-	Buena Ubicación		F1 - F3 - F6 - O6 - O7	Desarrollar estrategias del Marketing Mix para atraer clientes potenciales y retener clientes actuales	F1 - F2 - F5 - F6 - F7 - A1 - A4 - A6	Implementar menús complementarios (niños y adolecentes) a la comida tradicional para captar el 14% de demanda insatisfecha	
F 7.-	Recetas elaboradas con productos frescos, sanos y naturales		F1 - F2 - F8 - O9	Desarrollar un plan estratégico para definir el camino a seguir con una nueva visión de futuro empresarial	F5 - F6 - F8 - A2	Invertir en dispositivos y camaras de seguridad tanto dentro como fuera del restaurante para proporcionar seguridad a los comenzales.	
F 8.-	Pasión de la propietaria por su trabajo		F5 - O4	Seleccionar recurso humano capacitado para fortalecer el proceso productivo			
DEBILIDADES			Estrategias Competitivas- DO		Estrategia Defensivas - DA		
D 1.-	Infraestructura limitada y rentada		D4 - D5 - O1 - O9	Diseñar de una imagen empresarial que refleje la razón de ser del Restaurante	D6 -A5	Mantener la política de buenos precios sin descuidar la calidad	
D 2.-	Desconocimiento de herramientas administrativas y financieras		D2 - D3 - D6 - O3 - O8	Incorporar un plan de Marketing para darle mayor notoriedad a la nueva imagen del Restaurante "Doña Isabel"	D2 - D5 - D6 - A1 - A6	Proteger la cuota de mercado mediante estrategias de marketing experiencial	
D 3.-	Inexistencia de un plan de Marketing		D2 - D3 - D6 - D7 - O1 - O5 - O6 - O8	Segmentar los menús que le dan popularidad y rentabilidad al Restaurante y proponer una "ingeniería de menús"	D2- D3 - D5 - A1 - A5	Desarrollar estrategias que conviven las 4 P para lograr la lealtad de los comenzales	
D 4.-	Local tradicional y sin impacto						
D 5.-	Carencia de una identidad empresarial		D7 - O1 - O2 - O7 -	Acceder a líneas de crédito a bajos intereses para una redistribución de espacios	D2 - A2	Solicitar la isntalación de cámaras de hojos de águila al ECU911 para contrarrestar el peligro	
			D4 - D5 - O1 - O7 - O8	Generar un valor de marca que refleje la experiencia de sevir menús tradicionales llenos de sabor			
D 6.-	Improvisación en la toma de deciciones		D6 - D7 - O5	Aprovechar la variedad de verduras, hortalizas, frutas y otros frescos y a buen precio que ofrece la zona	D4 - A4	Innovar la presentación de platos y variedad de menús para atraer otros segmentos de mercado}	
D 7.-	Limitada liquidez						

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar el Restaurante Doña Isabel tiene muchas fortalezas que se deben aprovechar como oportunidades de crecimiento; siempre y cuando desarrolle y ponga en prácticas las estrategias propuestas como acciones futuristas.

5.8.1.1.2 Análisis PESTEL

Este instrumento de planificación estratégica permite definir los factores políticos, económicos, social, tecnológico, ecológico y legal que influyen directa e indirectamente en el crecimiento y participación del Restaurante "Doña Isabel" en el mercado local. (Cuadro 5.6)

Cuadro 5.5 Análisis PESTEL

P	**Político**
	Inestabilidad política Tendencias a consumir sano y natural Oportunidades financieras para emprendimientos Apoyo a los MIPYMES Procesos engorrosos y largos la creación y funcionamiento de establecimientos Fomentar el galardón a la gastronomía ecuatoriana
E	**Económico**
	Líneas de crédito para micro y medianas empresas. Niveles de inflación Inestabilidad económica Gran afluencia de turistas Variedad y disponibilidad de materia prima fresca y natural Disponibilidad de recursos energéticos Moneda fuerte (Dólar)
S	**Socio-Culturales**
	Afluencia de movimientos migratorios Variedad en los estilos de vida Nuevas tendencias y hábitos de consumo Diversidad de factores étnicos y religiosos Limitadas condiciones de vida Incremento de la delincuencia
T	**Tecnológicos**
	Innovaciones tecnológicas Comunidades virtuales Facilidades de pago (dinero electrónico)

	Automatización de los procesos de producción Incentivos a la modernización tecnológica Cambios tecnológicos futuros
E	**Ecológicos**
	Leyes de protección medioambiental Regulación del consumo de energía Motivación para mantener espacios limpios
L	**Legales**
	Leyes sobre el empleo Derechos de la propiedad intelectual Leyes de salud y seguridad laboral

Fuente: Elaboración propia.

El Ecuador es un país con mucha biodiversidad de zonas climáticas fauna, flora, culturas e ideologías, lo que le hace atractivo para ser visitada por turistas locales, nacionales e internacionales, dentro de la cual se encuentra la provincia de Tungurahua con sus diferentes cantones situada en la zona central del país, específicamente en la ciudad de Ambato en donde hace 10 años la iniciativa de Doña Isabel dio lugar a la creación del Restaurante que lleva su mismo nombre; sin embargo se recomienda observar este análisis a fin de preparar acciones y competir exitosamente

5.8.1.1.3 Análisis de PORTER

Permite mediante un análisis estratégico establecer el nivel de competencia que tiene el Restaurante Doña Isabel en relación a sus similares y poder desarrollar estrategias de negocios

a fin de posicionarse en l mente de los comensales actuales y potenciales: como se puede ver en la tabla 5.9.

Cuadro 5.6 5 Fuerzas de PORTER

5 Fuerzas de PORTER	Fuerza 1	Poder de negociación de los clientes	Trabajadores y empleados de la zona
			Turistas
			Transeúntes
			Taxistas
			Público en general
	Fuerza 2	Poder de negociación de Proveedores	Vendedores informales de productos frescos y naturales
			Mercado Mayorista
			Variedad de plazas y mercados
	Fuerza 3	Amenaza de nuevos competidores	Restaurantes de comida rápida
			Locales similares que ofrecen comida de casa
			Ventas ambulantes
	Fuerza 4	Amenaza de productos sustitutos	Comida venezolana - colombiana
			Pizza
			Cafeterías
			Chifa
			Comida Rápida
	Fuerza 5	Rivalidad entre competidores existentes	La trucha
			Rico Pollo
			Bros Chicken
			A´Gus Ribs

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis realizado se desprende que el Restaurante “Doña Isabel” tiene un alto poder de competencia, claramente identificada como; la trucha, Rico Pollo, A´Gus Ribs, y productos sustitutos con los cuales debe desarrollar estrategias a fin de adoptar una nueva cultura con planes estratégicos alineados a la visión y misión empresarial, la misma que se propone a continuación:

5.8.1.1.3.1 Filosofía Empresarial

Cuadro 5.7 Misión

Somos una empresa del sector de alimentos y bebidas especializada en comida tradicional cuya misión es producir menús de altísima calidad, sabor exquisito sano y natural, atención inmediata; esfuerzos que se traducen día a día en valor para nuestros clientes y sostenibilidad para el negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.8 Visión

Ser reconocido a nivel nacional, como un restaurante que rescata la variedad que tiene la gastronomía ecuatoriana, al ofrecer menús sanos, frescos y naturales para lograr deleitar el paladar exigente de propios y extraños.

Fuente: Elaboración propia.

Valores

Para que la filosofía empresarial sea una realidad, se recomienda incluir como ejes transversales al equipo de colaboradores una actitud de servicio, honestidad, empatía, responsabilidad, respeto para nuestros clientes actuales y potenciales, valores que nos permitirán diferenciarnos de nuestros similares, así:

Cuadro 5.9 Valores empresariales

Valores	Descripción
Honestidad	Utilizando insumos frescos, sanos y naturales como garantía de la calidad en el servicio.
Empatía	Anticiparnos a los gustos, necesidades de los clientes; pues son la razón de ser del Restaurante "Doña Isabel"
Responsabilidad	Responsabilidad social y empresarial como compromiso para el cumplimiento de nuestros objetivos.
Respeto	Brindando atención y consideración al cliente interno y externo
Voluntad	De superarnos día a día.

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificada la ruta o el camino que debe seguir los gestores del Restaurante "Doña Isabel" es necesario empezar a identificar las variables claves que conlleven a la realización de la filosofía empresarial.

5.8.1.1.4 Identificación de variables claves

Dentro de la fase de análisis estructural, es necesario enlistar en una matriz, todas aquellas variables influyentes y dependientes del entorno interno y externo, lo más detallado posible para no excluir ninguna variable; ya que se constituyen en la base necesaria para la reflexión prospectiva y propuesta de solución; El cuadro 5.11 enlista todas las variables que se identificaron previamente en la matriz FODA, PESTEL Y PORTER.

Cuadro 5.10 Variables claves

FODA	Interno	Fortalezas	1	Calidad y confiabilidad del producto
			2	Predisposición al cambio
			3	Variedad de menús
			4	Política de precios
			5	Experiencia en el mercado
			6	Buena Ubicación
			7	Recetas frescas, sanas y naturales
			8	Pasión de la propietaria por su trabajo
		Debilidades	9	Infraestructura limitada y rentada
			10	Desconocimiento de herramientas administrativas y financieras
			11	Inexistencia de un plan de Marketing
			12	Local tradicional y sin impacto
			13	Carencia de una identidad empresarial
			14	Improvisación en la toma de decisiones
			15	Limitada liquidez
	Externo	Oportunidades	16	Expansión y crecimiento del Restaurante "Doña Isabel"
			17	Remodelación del local
			18	Extender los horarios de servicio para atender demanda insatisfecha
			19	Amplia oferta laboral
			20	Variedad y disponibilidad de materia prima fresca y natural
			21	Visita de turistas
			22	Alianzas estratégicas con empresas cercanas al Restaurante
			23	Nuevas tendencias y hábitos de consumo
			24	Ruptura de paradigmas y resistencia al cambio administrativo
			25	Líneas de crédito para micro y medianas empresas.
		Amenazas	26	Amplia competencia
			27	Zona insegura y presencia de delincuencia
			28	Pérdida del establecimiento por no renovación del contrato de alquiler
			29	Preferencia de los clientes por comida chatarra
			30	Inestabilidad financiero, económico y político del país
			31	Presencia de vendedores informales
PESTEL	Externo	Político	32	Inestabilidad política
			33	Tendencias a consumir sano y natural
			34	Oportunidades financieras para emprendimientos
			35	Apoyo a los MIPYMES
			36	Procesos engorrosos y largos para la creación y funcionamiento.
			37	Fomentar el galardon a la gastronomía ecuatoriana

		Económico	38	Líneas de crédito para micro y medianas empresas.
			39	Niveles de inflación
			40	Inestabilidad económica
			41	Gran afluencia de turistas
			42	Variedad y disponibilidad de materia prima fresca y natural
			43	Disponibilidad de recursos energéticos
			44	Moneda fuerte (Dólar)
		Socio-culturales	45	Afluencia de movimientos migratorios
			46	Variedad en los estilos de vida
			47	Nuevas tendencias y hábitos de consumo
			48	Diversidad de factores étnicos y religiosos
			49	Limitadas condiciones de vida
			50	Incremento de la delincuencia
		Tecnológico	51	Innovaciones tecnológicas
			52	Comunidades virtuales
			53	Facilidades de pago (dinero electrónico)
			54	Automatización de los procesos de producción
			55	Incentivos a la modernización tecnológica
			56	Cambios tecnológicos futuros
		Ecológico	57	Leyes de protección medioambiental
			58	Regulación del consumo de energía
			59	Motivación para mantener espacios limpios
		Legales	60	Leyes sobre el empleo
			61	Derechos de la propiedad intelectual
			62	Leyes de salud y seguridad laboral
PORTER		Poder de negociación de los clientes	63	Trabajadores y empleados de la zona
			64	Turistas
			65	Transeúntes
			66	Taxistas
			67	Público en general
		Poder de negociación de Proveedores	68	Vendedores informales de productos frescos y naturales
			69	Mercado Mayorista
			70	Variedad de plazas y mercados
		Amenaza de nuevos competidores	71	Restaurantes de comida rápida
			72	Locales similares que ofrecen comida de casa
			73	Ventas ambulantes
		Amenaza de productos sustitutos	74	Comida venezolana
			75	Pizza
			76	Cafeterías

		77	Chifa
		78	Marisquería
	Rivalidad entre competidores existentes	79	La trucha
		80	Rico Pollo
		81	Bros Chicken
		82	A´Gus Ribs

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en el cuadro 5.11, existen 82 variables que se relacionan directa e indirectamente y con las cuales es imposible trabajar en una red de relaciones; es por ello, que con la ayuda de un grupo de profesionales, con amplio conocimiento del tema prospectivo se procede a seleccionar e identificar solamente aquellas variables que dieron origen a la problemática que presenta el Restaurante "Doña Isabel" , las mismas que se constituyen en la base para la construcción de la Matriz de Impactos Cruzados (MIC MAC), para lo cual se sigue el siguiente procedimiento:

1. Conformación del grupo de expertos: para lo cual se toma en consideración como criterio cualitativo la vinculación directa e indirecta que tienen con el estancamiento o crecimiento del restaurante "Doña Isabel", entre ellos están:

   - ✓ La propietaria,
   - ✓ El investigador
   - ✓ La directora del presente proyecto de investigación, y
   - ✓ El aporte de un docente de la Escuela de Administración de Empresas

2. Identificación de variables representativas: que influyen positiva y negativamente en el desenvolvimiento que al momento tiene el Restaurante "Doña Isabel", en relación a la

matriz FODA, PESTEL, PORTER; cuya base de datos se alimenta en el software del programa denominado MICMAC (ver cuadro 5.12), considerando los siguientes elementos:

Cuadro 5.11 Elementos del programa MICMAC

Elementos	Descripción
Long label	Poner el título largo de la variable identificada
Short label	Incluye un resumen o título corto de la variable, máximo 10 caracteres
Description	Significado de la variable

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MIC MAC.

Cuadro 5.12 Variables representativas

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	Predisposición al cambio	Pred cambi	La propietaria está dispuesta al cambio empresarial	
2	Política de Precios	Precios	Se cuenta con una política de precios competitivos y moderados, con respecto a la competencia	
3	Buena ubicación	Ubicación	El restaurante está ubicado en un lugar de gran concurrencia de personas	
4	Infraestructura limitada y rentada	Arriendo	El local es arrendado, por lo que resulta difícil realizar mejoras en la infraestructura	
5	Desconocimiento de herramientas administrativas y financieras	Adm empiri	La propietaria desconoce de herramientas administrativas y financieras que le ayuden a promocionarse para captar nuevos clientes	
6	Carencia de una identidad empresarial	Identidad	El restaurante no posee un nombre que lo identifique de su competencia	
7	Improvisación en la toma de desiciones	Deciciones	Las decisiones son tomadas por la propietaria	
8	Variedad y disponibilidad de materia prima fresca y natural	Insumos	Se tiene a disposición variedad de materia prima fresca y natural cercana al establecimiento, tanto en el Mercado Mayorista o en el Mercado Simón Bolívar	

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
9	Visita de turistas	Turistas	Al contar con un hotel frente al establacimiento y al estar en una vía de mucha concurrencia se tiene gran afluencia de turistas	
10	Alianzas estratégicas con empresas cercanas al Restaurante	Alianzas	Empresas, constructoras, negocios cercanos, con los cuales se puede establecer alianzas	
11	Nuevas tendencias y hábitos de consumo	Tendencias	Personas con diferentes hábitos de consumo	
12	Líneas de crédito para micro y medianas empresas	Líne credi	El estado al igual que las Cooperativas de Ahorro y crédito facilitan los créditos a las micro y medianas empresas con tasas de interés convenientes	
13	Zona insegura y presencia de delincuencia	Insegurida	Presencia de delincuencia por el sector	
14	Preferencia de los clientes por comida chatarra	Competenci	Presencia cercana de restaurantes de comida rápida	
15	Inestabilidad financiero, económico y político del país	Inest fina	Al momento el Ecuador atraviesa una inestabilidad financiera, económica y política, lo cual afecta a las micro y medianas empresas	
16	Presencia de vendedores informales	Ventas amb	Presencia de vendedores informales por el sector	
17	Moneda fuerte (Dólar)	Moneda	En el Ecuador la moneda actual es el Dólar	
18	Afluencia de movimientos migratorios	Migracion	Por los actuales problemas que atraviesan países como Colombia y Venezuela se tiene un alto porcentaje de personas de dichos países en nuestro país	
19	Comunidades virtuales	Aces Inter	Surgimiento de plataformas digitales que impactan en los compradores potenciales y que ayudan a realizar un mejor marketing	
20	Cambios tecnológicos futuros	Camb tecno	Aparición de nuevas tecnologías que ayudan a realizar un trabajo más eficaz	
21	Leyes sobre el empleo	Norm legal	Leyes nuevas que protegen a los empleados	
22	Clientes potenciales	Cliente po	Clientes potenciales con nuevas necesidades	
23	Experiencia en el mercado	Experienci	La propietaria posee una experiencia de 10 años en el mercado	

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MIC MAC.

3. Criterios para la ponderación de las variables: una vez que se ha identificado y seleccionado los problemas considerados variables claves, que limitan el crecimiento y desarrollo del restaurante “Doña Isabel”, se califica considerando los valores que constan en la tabla 5.4; así:

Tabla 5.4 Relación de influencia directa entre las variables

Relación de influencia directa entre las variables	
Relación	Ponderación
No existe	0
Débil	1
Mediana	2
Fuerte	3
Potencial	P

Fuente: Elaboración propia tomado de Godet M. , (1993)

4. Ponderación y construcción de la matriz de impactos cruzados (MIC MAC): con la valoración recomendada, se procede a ponderar la influencia de cada una de las variables, cuyos resultados totales permitirán la construcción de la matriz de impactos cruzados (MIC MAC), considerando variables tales como: atención al cliente, ubicación geográfica, oferta y demanda, experiencia, entorno socio económico, calidad; utilizando el software cuya tabla capturada (ver tabla 5.5) se muestra a continuación:

Tabla 5.5 Matriz de impactos cruzados (MIC MAC)

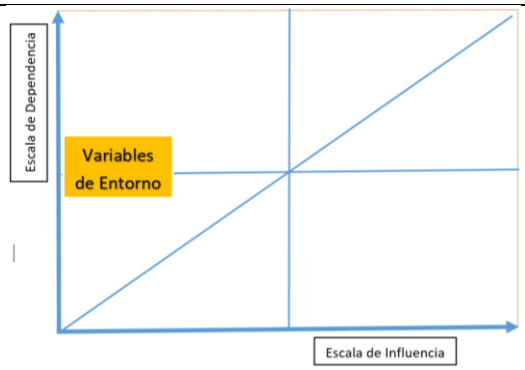
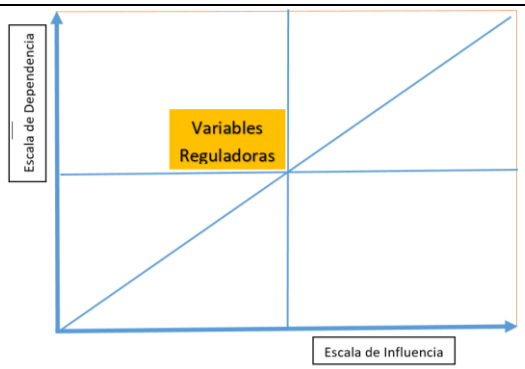
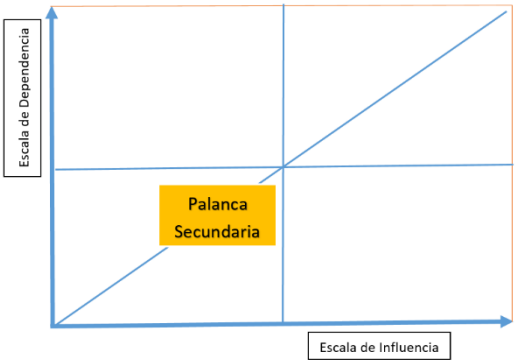
	1 : Pred cambi	2 : Precios	3 : Ubicación	4 : Arriendo	5 : Adm empiri	6 : Identidad	7 : Decisiones	8 : Insumos	9 : Turistas	10 : Alianzas	11 : Tendencias	12 : Líne credi	13 : Inseguridad	14 : Competenci	15 : Inest fina	16 : Ventas amb	17 : Moneda	18 : Migración	19 : Aces Inter	20 : Camb tecno	21 : Norm legal	22 : Cliente po	23 : Experienci
1 : Pred cambi	0	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3
2 : Precios	2	0	2	0	0	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2	2	0	2	1	3	1
3 : Ubicación	2	2	0	1	1	0	2	1	1	2	0	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	2	1
4 : Arriendo	2	1	2	0	1	1	2	2	2	2	1	0	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2
5 : Adm empiri	3	3	2	1	0	3	3	3	2	1	3	1	1	2	2	3	3	3	1	1	1	3	2
6 : Identidad	3	2	3	0	2	0	2	3	2	2	3	1	2	1	2	3	3	2	1	2	2	3	2
7 : Decisiones	2	1	1	1	1	3	0	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
8 : Insumos	1	3	2	1	1	1	2	0	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1
9 : Turistas	3	2	2	0	2	1	3	2	0	2	2	1	1	2	2	3	1	1	2	1	2	2	1
10 : Alianzas	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3
11 : Tendencias	3	2	2	2	0	3	3	3	2	2	0	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3
12 : Líne credi	2	1	0	1	1	2	2	1	1	2	2	0	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
13 : Inseguridad	3	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	1	0	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1
14 : Competenci	2	2	3	1	1	2	3	3	2	1	2	2	2	0	2	3	2	1	2	2	2	2	1
15 : Inest fina	1	1	1	1	0	2	2	1	1	2	1	2	1	1	0	2	3	1	1	2	1	2	1
16 : Ventas amb	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2	0	2	2	1	1	1	3	1
17 : Moneda	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	3	1
18 : Migración	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	0	1	1	1	2	1
19 : Aces Inter	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	0	2	1	3	3
20 : Camb tecno	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	0	1	3	1
21 : Norm legal	1	2	1	1	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	0	2	2
22 : Cliente po	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	1
23 : Experienci	3	3	3	1	2	3	3	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	3	1	1	1	3	0

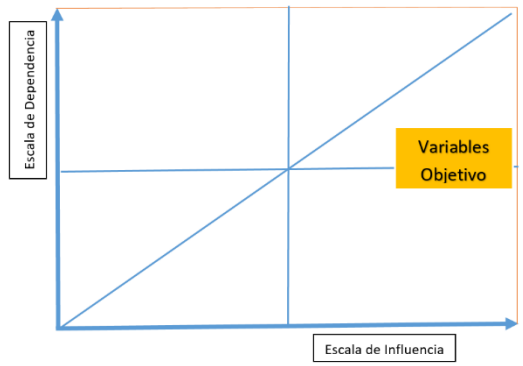
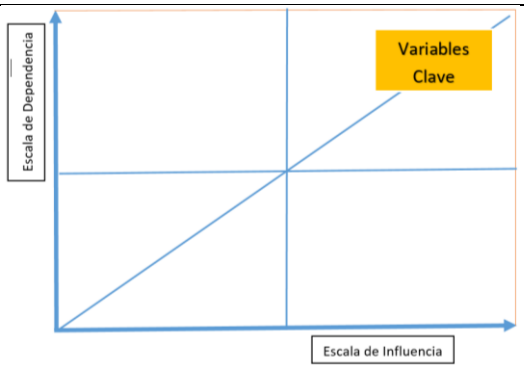
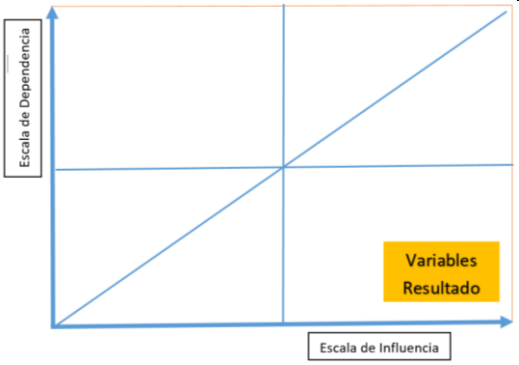
© LIPSOR-EPITA-MICMAC

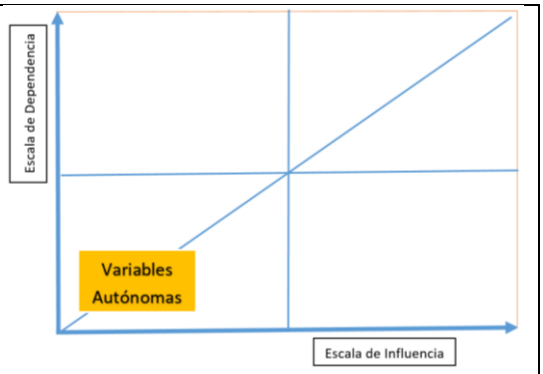
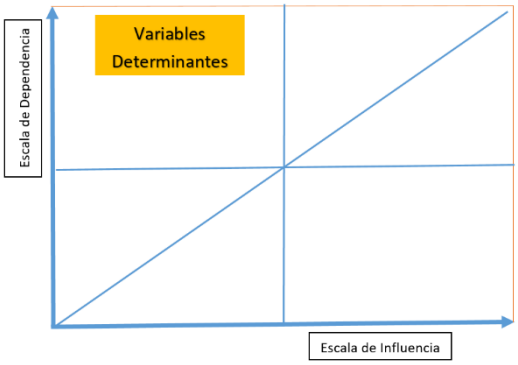
Fuente: Elaboración propia tomado de Software MIC MAC.

5. Cálculo interno en el Programa MIC MAC: con la base de datos, el software proporciona información denominada “Plano de influencia y Dependencia de las Variables” representada en una imagen (ver cuadro 5.14), en donde su ubicación según Godet (2013) determinará si la variable es:

Cuadro 5.13 Tipos de variables

Tipo de Variables	Significado	Ubicación
Variables de entorno	Se sitúan en la parte superior izquierda del plano, es de escasa dependencia y son un decorado del sistema.	
Variables reguladoras	Se sitúan en la zona central del plano, se convierten en llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave y son las que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.	
Palancas secundarias	Actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave, son menos motrices, por lo tanto menos importantes cara a la evolución y funcionamiento del sistema; la importancia que ellas adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.	

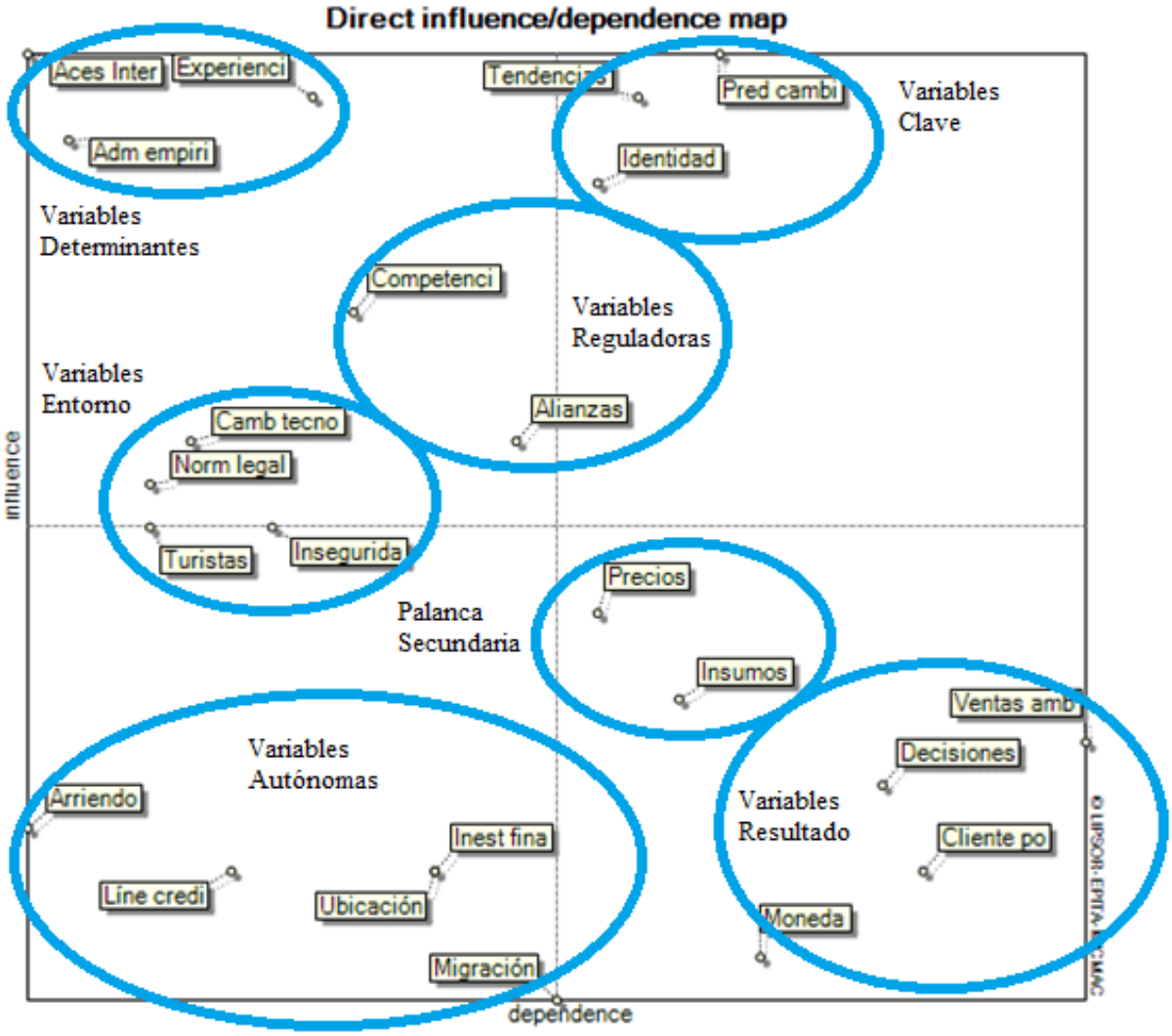
Variables objetivo	Se ubican en la parte central, son muy dependientes y medianamente motrices, en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea, se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad, su denominación viene dada por su nivel de dependencia, permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que pueda considerarse elevado.	
Variables clave	Se ubican en la zona superior derecha, también se les llama "variables reto", son muy motrices y muy dependientes, perturban su funcionamiento normal y sobre determinan el propio sistema, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.	
Variables resultado	Se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser, junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema, se trata de variables que no se pueden abordar de frente, sino a través de las que dependen de ellas.	

Variables autónomas	Se ubican en la zona próxima al origen, son poco influyentes, motrices o dependientes; se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema, no constituyen parte determinante para el futuro del mismo.	
Variables determinante	Se ubican en la zona superior izquierda, son poco dependientes y muy motrices según la evolución del estudio y se convierten en freno y motor del sistema.	

Fuente: Elaboración propia.

Con ésta interpretación y la ayuda del software se presenta a continuación la imagen de la situación de las variables que actualmente tiene el Restaurante “Doña Isabel”, así:

Imagen 5.2 Plano de influencia y dependencia



Fuente: Elaboración propia tomado de Software MIC MAC.

6. Resumen: los datos que arroja el Plano de influencia y dependencia en conclusión señala que el Restaurante “Doña Isabel” tiene:

Cuadro 5.14 Clasificación de las variables claves del Restaurante "Doña Isabel"

Tipos de variables	Clasificación de las variables claves
Variables Determinante	Administración Empírica
	Acceso a Internet
	Experiencia
Variable de Entorno	Normas legales
	Turistas
	Inseguridad
	Cambios tecnológicos
Variables reguladoras	Competencia
	Alianzas
Palanca secundaria	Política de precios
	Insumos
Variables autónomas	Arriendo
	Línea crediticia
	Ubicación
	Inestabilidad financiera
	Migración
Variables clave	Identidad
	Tendencia
	Predisposición al cambio
Variables objetivo	
Variables resultado	Moneda
	Clientes potenciales
	Decisiones
	Ventas ambulantes

Elaboración propia.

7. Interpretación: permite tener una lectura completa de las variables motrices, dependientes e independientes que influyen directamente en el crecimiento y ampliación de la cartera de menús que ofrece el Restaurante "Doña Isabel" a sus clientes; así:

- Las variables claves y que por su naturaleza perturban el normal funcionamiento del restaurante ocasionándole inclusive inestabilidad y pérdida en el crecimiento del mismo son: la identidad, tendencia y predisposición al cambio, temas que deben ser desarrollados a fin de posicionarse en la mente del comensal actual y potencial.
- Se recomienda considerar las variables determinantes ya que son aquellas que influyen en la evolución y permanencia del Restaurante a futuro entre las que se encuentran: la administración empírica, el acceso al internet o comunidades virtuales, y sobre todo la vasta experiencia de la propietaria.

- No menos importante son las variables del entorno que influyen directa e indirectamente y entre las cuales se encuentra: las normas legales, la afluencia de turistas, la inseguridad, cambios tecnológicos, situaciones que deben ser aprovechadas o minimizadas a través de estrategias para garantizar la permanencia y el éxito del restaurante.

- Con el objetivo de cumplir las variables claves, es necesario considerar las variables reguladoras ya que se convierten en la llave de paso para lograr el cumplimiento de los objetivos, entre las que están: las alianzas y la competencia.

- Palanca secundaria, como su nombre lo indica, permiten que las variables claves evolucionen, aprovechándose de situaciones tales como: la política de precios y los insumos por su cercanía y calidad.

- Desafortunadamente el estudio presenta que no existen variables objetivo, por lo que se debe desarrollar estrategias que generen este tipo de variables.

- Variables autónomas, al ser poco influyentes y dependientes no poseen mucha influencia en el futuro del Restaurante "Doña Isabel" estas son: el arriendo, la línea de crediticia, la ubicación, la inestabilidad financiera y la migración.

- Variables resultado, se trata de variables que no se pueden abordar de frente; sino más bien incorporarlas en la gestión administrativa; pues su participación como la moneda, los clientes potenciales, las decisiones y las ventas ambulantes, permitirán, fomentar y ampliar el número de clientes y por ende la rentabilidad de Restaurante "Doña Isabel"

Una vez concluida el análisis estructural en donde se determinan los factores claves, es necesario estimular y complementar con la etapa II-estrategia de los actores utilizando como instrumento el Método MACTOR.

5.8.2 Etapa II: Método MACTOR

Tras la realización del análisis estructural, la cual permite identificar las variables claves que condicionan el futuro del Restaurante “Doña Isabel”, se continúa con el desarrollo del Método MACTOR, el mismo que permite determinar la relación que existe entre los actores, con los objetivos que se proponen lograr, a fin de plantear cuestiones claves para el futuro, utilizando como herramienta el Software MACTOR para valorar cuantitativamente la relación de fuerza que existe entre los actores y objetivos, a través de los siguientes pasos:

5.8.2.1 Fase I: Identificación de los actores involucrados:

Es necesario determinar claramente aquellos actores que controlan o influyen en las variables claves identificadas en el análisis estructural y que para efectos de la investigación se amplía como se puede evidencia en el cuadro 5.16.

Cuadro 5.15 Lista de actores claves

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
1	Isabel Guevara	Prop Resta	La necesidad y las ganas de emprender da origen hace 10 años al nacimiento del Restaurante "Doña Isabel"
2	Israel Rodríguez	Investigad	Al ser parte del emprendimiento familiar siente la necesidad de contribuir con esta noble misión.
3	Amparito Pérez	Direc Proy	Actúa indirectamente en el proceso productivo; pero directamente en la gestión administrativa del restaurante "Doña Isabel".
4	Lucía Pérez	Cocinera 1	Responsable de la preparación de los alimentos.
5	Alverto Romero	Proveedor1	Responsable de dotar de insumos de primera calidad para la elaboración de menús sanos, nutritivos y naturales.
6	Catalina Salazar	Proveedor2	Responsable de dotar variedad de carnes de primera calidad para la elaboración de menús sanos, nutritivos y naturales.
7	Ismael Fuentes	Socio estr	Administrador del hotel La Pradera y potencial aliado estratégico

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

5.8.2.2 Fase II: Identificación de los objetivos estratégicos

Mediante un análisis cuidadoso, durante esta etapa se identifica los objetivos individuales que desde la perspectiva que cada socio estratégico tiene en relación con el crecimiento y desarrollo del Restaurante "Doña Isabel", cabe recalcar que el peso o fuerza de cada objetivo es diferente respecto a sus semejantes, de esta manera se conoce el grado de influencia de cada uno de ellos y se los jerarquiza en función de dicha influencia, así: Ver cuadro 5.17

Cuadro 5.16 Lista de objetivos

Actor	Objetivos
Isabel Guevara	Expandir el negocio con nuevas sucursales localizados en sitios estratégicos de la ciudad de Ambato.
Israel Rodríguez	Construir una firma comercial exportable a otras regiones del país y que cuente con un modelo de negocio expansivo.
Amparito Pérez	Contribuir con la gestión administrativa del Restaurante "Doña Isabel" para la continuidad de la empresa familiar.
Lucía Pérez	Adquirir mayor experiencia y conocimientos en una escuela gastronómica como chef de cocina.
Alberto Romero	Provisionar de insumos de primera calidad para la elaboración de menús sanos frescos y naturales.
Catalina Salazar	Mejorar la logística de entrega para realizarlo justo a tiempo.
Ismael Fuentes	Establecer un convenio a largo plazo con el Restaurante "Doña Isabel" para la preparación de alimentos dirigidos a los huéspedes del Hotel La Pradera.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados los objetivos de cada uno de los actores claves se procede a alimentar la base de datos en el software MACTOR y continuar con el proceso, así: Ver cuadro 5.18

Cuadro 5.17 Lista de objetivos en Software MACTOR

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	JUEGO	DESCRIPCION
1	Crecimiento empresarial	Crecimient		Expandir el negocio con nuevas sucursales localizados en sitios estratégicos de la ciudad de Ambato.
2	Gestión administrativa	Gestión		Construir una firma comercial exportable a otras regiones del país y que cuente con un modelo de negocio expansivo.
3	Dirección del proyecto	Tuto empre		Contribuir con la gestión administrativa del Restaurante "Doña Isabel" para la continuidad de la empresa familiar.
4	Elaboración de los alimentos	Especializ		Adquirir mayor experiencia y conocimientos en una escuela gastronómica como chef de cocina.
5	Inumos 1	Insumos 1		Provisionar de insumos de primera calidad para la elaboración de menús sanos frescos y naturales.
6	Insumos 2	Insumos 2		Mejorar la logística de entrega para realizarlo justo a tiempo.
7	Alianzas Estratégicas	Alianzas		Establecer un convenio a largo plazo con el Restaurante "Doña Isabel" para la preparación de alimentos dirigidos a los huéspedes del Hotel La Pradera.

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

5.8.2.3 Fase III: Evaluación de influencias directas entre actores

Es necesario evaluar el efecto que cada actor clave tiene en relación a sus similares, mediante una ponderación ver tabla 5.6, para medir la influencia directa o indirecta que tiene:

Tabla 5.6 Ponderación matriz de Influencias Directas

Ponderación	Significado
0	Sin influencia
1	Procesos
2	Proyectos
3	Misión
4	Existencia

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

A continuación, la tabla 5.7 puntúa de 0 a 4 de acuerdo a la importancia y al efecto que tiene el objetivo sobre el actor, así:

Tabla 5.7 Ponderación de actores

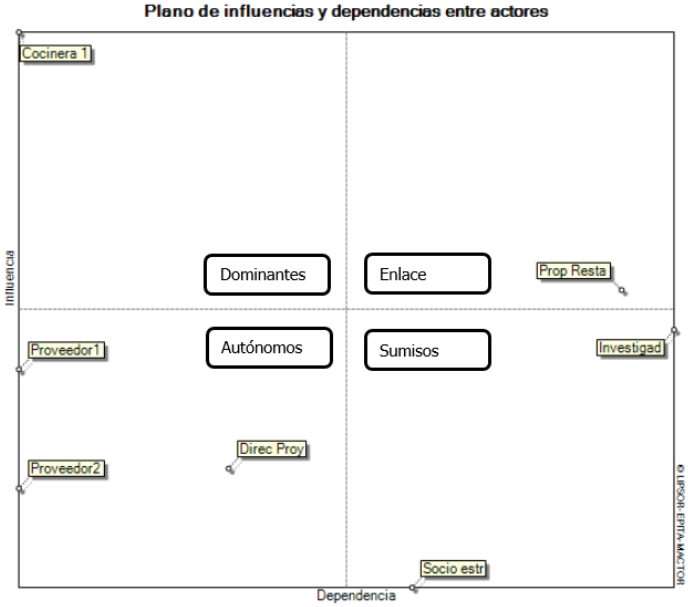
MID	Prop Resta	Investigad	Direc Proy	Cocinera 1	Proveedor1	Proveedor2	Socio estr
Prop Resta	0	3	0	2	2	2	2
Investigad	3	0	3	1	1	1	2
Direc Proy	3	3	0	0	0	0	3
Cocinera 1	1	3	2	0	4	4	4
Proveedor1	2	2	0	4	0	0	0
Proveedor2	1	3	1	1	1	0	0
Socio estr	3	2	2	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

Como resultado de la ponderación el software MACTOR, arroja un "Plano de influencia y dependencia" en donde se puede evidenciar en cuatro cuadrantes los actores divididos en: dominantes, de enlace, autónomos y sumisos, lo que se muestra en la imagen 5.4

Imagen 5.3 Plano de influencias y dependencias entre actores



Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

De este gráfico se obtiene las siguientes conclusiones:

- Como actor dominante se tiene a la cocinera Cecilia Cisa; es decir tienen mucha influencia y poca dependencia para la ejecución del proyecto.
- El actor enlace es la propietaria del Restaurante “Doña Isabel”, quien tiene alta dependencia y alta influencia en los resultados de la investigación.
- Los actores autónomos se caracterizan por ser poco influyentes y poco dependientes; entre los que se encuentran: el proveedor 1, el proveedor 2 y la directora del proyecto de investigación, estos tienen significativa importancia; pues el proyecto del Restaurante “Doña Isabel” sin su contingente sería difícil continuar.
- En los actores internos se encuentran identificados al investigador y al socio estratégico, denominados como sumisos ya que tienen alta dependencia y poca influencia.

Como se puede ver el criterio y objetivo de cada uno de los actores que participa en el desarrollo de este proyecto y con la ayuda del software MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), permite medir y valorar sus experiencias, su accionar a la hora de enfrentar los retos clave para el futuro del Restaurante “Doña Isabel” y la solución de conflictos; pues el futuro nunca está totalmente determinado y cualquier empresa debe estar abierto con planes de contingencia para enfrentar dichos retos.

5.8.2.4 Fase IV: Posicionamiento de los actores respecto de los objetivos

A continuación, es necesario conocer a través de una representación matricial la posición que en la actualidad poseen los actores sobre el conjunto de objetivos para describir su actitud opuesta, neutra, indiferente o favorable y extraer conclusiones de participación o rechazo, las mismas que se evidencian en las siguientes matrices:

1. **Matriz de posiciones simples de Actores por Objetivos (1MAO):** permite medir la implicación que tiene cada actor sobre los objetivos más conflictivos, de manera positiva, negativa o neutra de acuerdo a la siguiente ponderación: Ver tabla 5.8

Tabla 5.8 Ponderación de matriz 1MAO

Número	Significado
-1	Actor desfavorable a la consecución del objetivo
0	Posición neutra
1	Actor favorable a la consecución del objetivo

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

Esta ponderación muestra en una tabla la posición simple que tienen los actores en relación a los objetivos, como se evidencia en la tabla 5.9.

Tabla 5.9 Matriz 1MAO

1MAO	Crecimient	Gestión	Tuto empre	Especializ	Insumos 1	Insumos 2	Alianzas	Suma absoluta
Prop Resta	1	1	1	1	1	1	1	7
Investigad	1	1	1	1	1	1	1	7
Direc Proy	1	1	1	1	1	1	1	7
Cocinera 1	1	1	1	1	1	1	1	7
Proveedor1	1	1	1	1	1	1	0	6
Proveedor2	1	1	1	1	1	1	0	6
Socio estr	1	1	1	1	1	1	1	7
Número de acuerdos	7	7	7	7	7	7	5	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posicioones	7	7	7	7	7	7	5	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

2. **Matriz Actores/ Objetivos Valorados (2MAO):** permite identificar cual es el objetivo que presenta más discrepancia sobre los demás; tomando en consideración el siguiente análisis numérico: Ver tabla 5.10

Tabla 5.10 Ponderación matriz 2MAO

Número	Interpretación signo negativo	Interpretación signo positivo
0	El objetivo es poco consecuente	El objetivo es poco consecuente
1	El objetivo pone en peligro los procesos operativos(gestión, etc ...)	del actor/ es indispensable para sus procesos operativos
2	El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor	es indispensable para sus proyectos
3	El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del	es indispensable para su misión
4	El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor	es indispensable para su existencia

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

Al aplicar los criterios anteriormente expuesto se obtiene la matriz que consta en la tabla 5.11, en donde se puede evidenciar claramente la valoración positiva, negativa o cero que el autor le da al objetivo, para determinar si es favorable, opuesto o neutral; así como, la intensidad del posicionamiento y grado de prioridad que los actores le dan a los objetivos; así:

Tabla 5.11 Matriz 2MAO

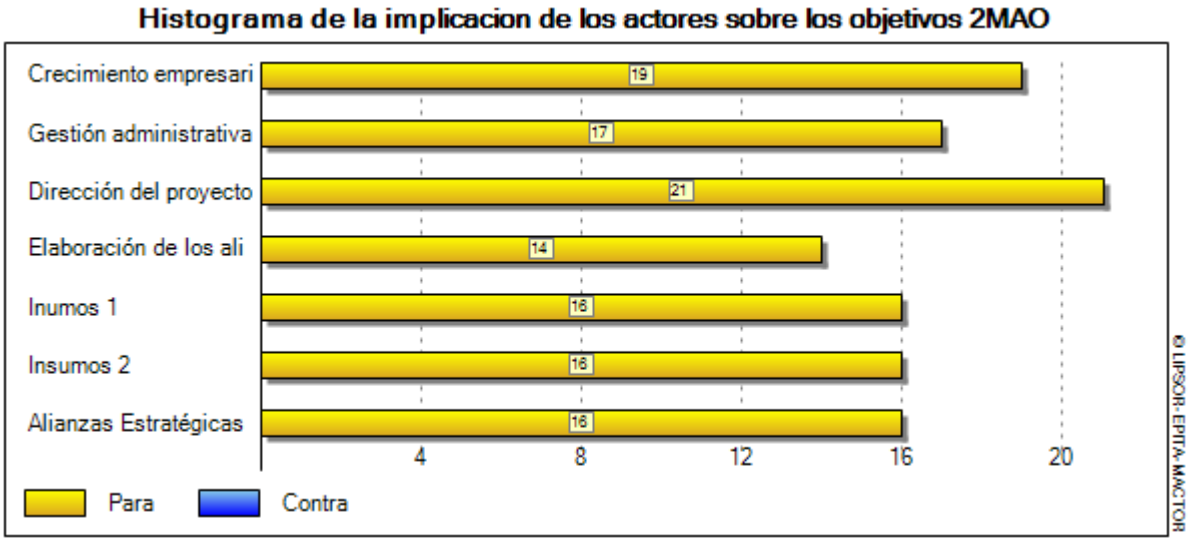
2MAO	Crecimient	Gestión	Tuto empre	Especializ	Insumos 1	Insumos 2	Alianzas	Suma absoluta
Prop Resta	4	3	3	1	2	2	4	19
Investigad	3	3	3	2	2	2	3	18
Direc Proy	3	3	3	4	2	2	3	20
Cocinera 1	1	2	4	1	1	1	3	13
Proveedor1	2	1	2	1	4	2	0	12
Proveedor2	2	1	2	1	2	4	0	12
Socio estr	4	4	4	4	3	3	3	25
Número de acuerdos	19	17	21	14	16	16	16	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posicioones	19	17	21	14	16	16	16	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

A partir de esta matriz se calcula en el software MACTOR una representación gráfica de un histograma en donde se puede evidenciar la movilización de los actores sobre los objetivos. Ver la imagen 5.5.

Imagen 5.4 Histograma de implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO



Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

Como se aprecia en esta figura al comparar la variable compromiso (eje de las x) en sus diferentes cuadrantes, con los objetivos (eje de las y) se aprecia que existe un equilibrio entre los actores y las fuerzas a favor y en contra las mismas que se resumen a continuación: Ver cuadro 5.19.

Cuadro 5.18 Resumen histograma de la aplicación de los actores sobre los objetivos

Alto compromiso	Mediano Compromiso	Bajo compromiso
• Dirección del proyecto • Crecimiento empresarial • Gestión Administrativa	• Elaboración de alimentos • Insumos 1 • Insumos 2 • Alianzas estratégicas	

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

3. **Matriz de posiciones ponderadas valoradas (3MAO):** es una matriz valorada de posicionamiento equilibrado, ya que relacionan el poder que tienen los actores en relación a los objetivos, su grado de opinión, su jerarquía, medir el nivel de competitividad en base a los siguientes criterios. Ver cuadro 5.20

Cuadro 5.19 Criterios de competitividad matriz 3MAO

Signo	Significado
Positivo	Los valores positivos representan la movilización de los actores en la consecución de sus objetivos.
Negativo	Los valores negativos representan la tasa de oposición.

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

A continuación, y con los criterios recomendados se construye la tabla 5.12, la misma que muestra el grado de acuerdo y de estímulo que se da a los objetivos mediante la

implementación de estrategias y con el apoyo de todos los actores involucrados; para lo cual es importante considerar:

1. El grado de movilidad del objetivo por cada uno de los actores.
2. El actor que tiene mayor movilidad.

Tabla 5.12 Matriz 3 MAO

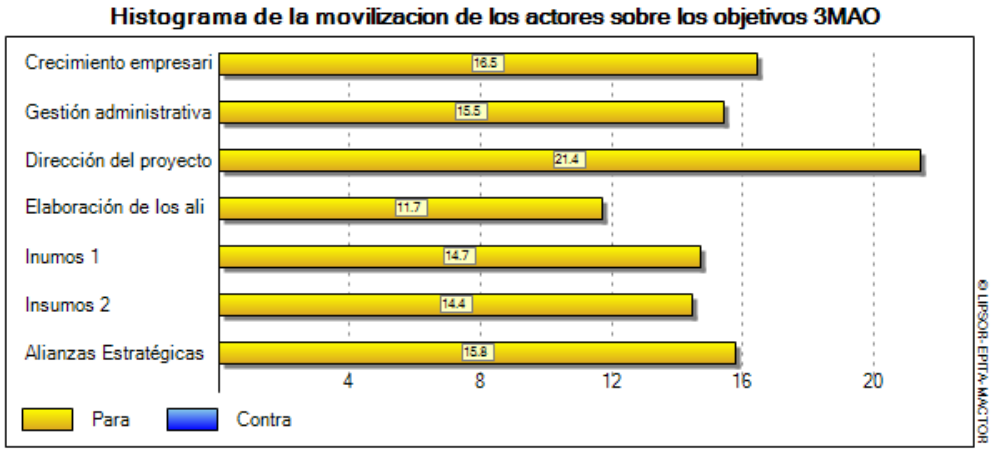
3MAO	Crecimient	Gestión	Tuto empre	Especializ	Insumos 1	Insumos 2	Alianzas	Mobilizacion
Prop Resta	3.7	2.7	2.7	0.9	1.8	1.8	3.7	17.4
Investigad	2.3	2.3	2.3	1.5	1.5	1.5	2.3	13.8
Direc Proy	2.5	2.5	2.5	3.3	1.6	1.6	2.5	16.4
Cocinera 1	2.0	3.9	7.8	2.0	2.0	2.0	5.9	25.4
Proveedor1	2.2	1.1	2.2	1.1	4.4	2.2	0.0	13.2
Proveedor2	1.9	0.9	1.9	0.9	1.9	3.8	0.0	11.4
Socio estr	2.0	2.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.5	12.4
Número de acuerdos	16.5	15.5	21.4	11.7	14.7	14.4	15.8	
Número de desacuerdos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Grado de mobilizacion	16.5	15.5	21.4	11.7	14.7	14.4	15.8	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

Para una mejor interpretación de la movilización de los actores en relación de los objetivos, se realiza una representación gráfica a través de un histograma; Ver imagen 5.6

Imagen 5.5 Histograma de movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO



Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

Como se puede apreciar ningún valor es negativo, lo que significa que existe una buena predisposición para que los actores se movilicen a fin de lograr los objetivos propuestos y construir la tabla de compromisos (ver tabla 5.13) tomando en consideración las variables cualitativas y cuantitativas identificadas en las matrices 2MAO y 3MAO, en donde se identificó las tendencias más importantes del futuro, se propone eliminar las discontinuidades encontradas y definir el rol de los actores para construir un estudio prospectivo real para el Restaurante "Doña Isabel".

Tabla 5.13 Compromisos y capacidades de los actores para llevar a cabo y actuar sobre los objetivos

	Compromiso de los actores para llevar a cabo los objetivos	**Capacidad de los actores para actuar sobre los objetivos**
Alto	• Crecimiento empresarial • Gestión Administrativa • Dirección del proyecto	• Dirección del proyecto • Crecimiento empresarial
Mediano	• Elaboración de alimentos • Insumos 1 • Insumos 2 • Alianzas estratégicas	• Alianzas estratégicas • Gestión Administrativa • Insumos 1 • Insumos 2
Bajo		• Elaboración de alimentos

Fuente: Elaboración propia tomado de Software MACTOR.

En conclusión se determina que los objetivos más fáciles de alcanzar en función del grado de implicación y de movilización de los actores considerados son: el crecimiento empresarial, la gestión administrativa, la dirección del proyecto y; de la misma manera los objetivos medianamente alcanzables son: alianzas estratégicas, gestión administrativa, y los insumos o materias primas necesarios para la elaboración de menús sanos y saludables; y los objetivos

considerados en el bloque de bajo compromiso y baja capacidad es la elaboración de alimentos.

Como se puede ver el método MICMAC y el MACTOR proporcionan los insumos necesarios para dar inicio a la etapa final del estudio prospectivo del Restaurante "Doña Isabel" que es el método de prospectiva denominado Método SMIC, mismo que propone desarrollar estrategias con actores y objetivos en escenarios futuristas posibles.

5.8.3 Etapa III: Método SMIC

Este método permite con la ayuda de expertos formular hipótesis de manera racional y objetiva y determinan su probabilidad de ocurrencia o no, interrelacionando los objetivos entre sí; para lo cual es necesario desarrollar las siguientes etapas:

5.8.3.1 Fase I: Identificación de las Hipótesis. - teniendo como insumos los resultados obtenidos en el análisis de los métodos MICMAC y MACTOR; se procede a formular hipótesis sujetas a comprobación entre los actores capaces y comprometidos con los objetivos y determinar el camino que garantice la permanencia del Restaurante "Doña Isabel" en el tiempo; para lo cual el cuadro 5.21 recoge las hipótesis:

Cuadro 5.20 Listado de hipótesis

N°	Título largo	Título corto	Descripción del Restaurante "Doña Isabel para el año 2023
1	Imagen corporativa	Identidad	Que posea una identidad de marca reconocida a nivel local, que le brinde consistencia en el mercado.
2	Patentar la marca	Patentar	Que cuente con un manual propio de recetas culinarias, a fin de que se logre patentar la marca.
3	Plan de espansión	Expansión	Elabore un plan de expansión en la ciudad de Ambato.
4	Incremento de ventas	Socio estr	Desarrolle alianzas con empresas cercanas (hoteles, negocios cercanos) para brindar servicios de catering.
5	Integración vertical (materias primas)	Int Vertic	Desarrolle una integración en vertical de sus principales materias primas.
6	Restaurantes del futuro	Futuro	Que se proyecte en un Restaurante del Futuro.

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

5.8.3.2 Fase II: Identificación de los expertos**.** - se recomienda rescatar los "expertos" identificados en las etapas anteriores ya que influyen directa e indirectamente en el estudio prospectivo propuesto, los mismos que se pueden evidenciar en la tabla 5.14.

Tabla 5.14 Listado de expertos

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Guevara	Isabel	1	6
2	Pérez	Amparito	1	4
3	Rodríguez	Israel	1	4

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

5.8.3.3 Fase III: Desarrollo de probabilidades. - el software SMIC permite que los expertos califiquen la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis propuestas; las mismas que se analizan a continuación tomando en consideración los siguientes escenarios:

- Probabilidades simples

- Probabilidades condicionales si realización
- Probabilidades condicionales no realización

5.8.3.3.4 Probabilidades simples: tiene como objetivo valorar de manera independiente la probabilidad de ocurrencia de un suceso sin tener en cuenta los otros sucesos; de acuerdo a la siguiente ponderación: (ver tabla 5.15).

Tabla 5.15 Escala de calificación de la probabilidad simples de ocurrencia de una hipótesis

Probabilidad	Significado
0.9	Evento muy probable
0.7	Evento Probable
0.5	Evento de dudosa ocurrencia
0.3	Evento Improbable
0.1	Evento muy improbable

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Con estas ponderaciones se procede a calificar en el software SMIC, cada hipótesis por cada uno de los expertos; obteniéndose los siguientes resultados:

Experto/a 1: Isabel Guevara, propietaria del restaurante Doña Isabel".

Tabla 5.16 Probabilidad simple calificación experto I

	Probabilidades
1 : Identidad	0.9
2 : Patentar	0.5
3 : Expansión	0.7
4 : Socio estr	0.7
5 : Int Vertic	0.1
6 : Futuro	0.5

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Experto/a 2: Amparito Pérez Barrionuevo, directora del proyecto de investigación.

Tabla 5.17 Probabilidad simple calificación experto II

	Probabilidades
1 : Identidad	0.7
2 : Patentar	0.5
3 : Expansión	0.5
4 : Socio estr	0.5
5 : Int Vertic	0.3
6 : Futuro	0.5

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Experto/a 3: Israel Rodríguez, investigador.

Tabla 5.18 Probabilidad simple calificación experto III

	Probabilidades
1 : Identidad	0.9
2 : Patentar	0.9
3 : Expansión	0.7
4 : Socio estr	0.7
5 : Int Vertic	0.7
6 : Futuro	0.7

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Probabilidades condicionales si realización: se caracteriza porque la ponderación que se le da a una hipótesis conocida como A, depende directamente en el resultado del suceso B; cuyo resultado SI ayudan a su realización, considerando la ponderación de las probabilidades simples (ver tabla 5.19), se obtienen por cada experto las siguientes valoraciones:

Tabla 5.19 Escala de calificación de la probabilidad condicionadas si realización de las hipótesis

Probabilidad	Significado
0.9	Evento muy probable
0.7	Evento Probable
0.5	Evento de dudosa ocurrencia
0.3	Evento Improbable
0.1	Evento muy improbable

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Experto/a 1: Isabel Guevara, propietaria del restaurante Doña Isabel"

Tabla 5.20 Probabilidades condicionales si realización calificación experto I

	Identidad	Patentar	Expansión	Socio Estr	Int Vertic	Futuro
1 : Identidad	0.9	0.9	0.5	0.7	0.4	0.3
2 : Patentar	0.9	0.5	0.6	0.6	0.3	0.3
3 : Expansión	0.7	0.8	0.7	0.4	0.9	0.5
4 : Socio Estr	0.5	0.6	0.5	0.7	0.6	0.5
5 : Int Vertic	0.3	0.5	0.8	0.7	0.1	0
6 : Futuro	0.5	0.8	0.2	0.5	0.3	0.5

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Experto/a 2: Amparito Pérez Barrionuevo, directora del proyecto de investigación

Tabla 5.21 Probabilidades condicionales si realización calificación experto II

	Identidad	Patentar	Expansión	Socio Estr	Int Vertic	Futuro
1 : Identidad	0.7	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
2 : Patentar	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5	0.3
3 : Expansión	0.6	0.6	0.5	0.7	0.5	0.6
4 : Socio Estr	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5
5 : Int Vertic	0.5	0.5	0.7	0.5	0.3	0.5
6 : Futuro	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Experto/a 3: Israel Rodríguez, investigador.

Tabla 5.22 Probabilidades condicionales si realización calificación experto III

	Identidad	Patentar	Expansión	Socio Estr	Int Vertic	Futuro
1 : Identidad	0.9	0.7	0.7	0.5	0.5	0.4
2 : Patentar	0.6	0.9	0.8	0.5	0.6	0.5
3 : Expansión	0.7	0.7	0.7	0.7	0.5	0.6
4 : Socio Estr	0.5	0.5	0.5	0.7	0.5	0.5
5 : Int Vertic	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.5
6 : Futuro	0.6	0.7	0.7	0.5	0.5	0.7

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

5.8.3.3.5 Probabilidades condicionales no realización. - de igual manera que la probabilidad anterior; ésta se caracteriza por que la ponderación que se le da a una hipótesis conocida como A, depende directamente en el resultado del suceso B; cuyo resultado NO ayudan a su realización, considerando la ponderación de las probabilidades simples (ver tabla 5.23), se obtienen por cada experto las siguientes valoraciones:

Tabla 5.23 Escala de calificación de la probabilidad condicionadas si realización de las hipótesis

Probabilidad	Significado
0.9	Evento muy probable
0.7	Evento Probable
0.5	Evento de dudosa ocurrencia
0.3	Evento Improbable
0.1	Evento muy improbable

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Experto/a 1: Isabel Guevara, propietaria del restaurante Doña Isabel”

Tabla 5.24 Probabilidades condicionales no realización calificación experto I

	Identidad	Patentar	Expansión	Socio Estr	Int Vertic	Futuro
1 : Identidad	0.9	0.7	0.7	0.5	0.5	0.4
2 : Patentar	0.6	0.9	0.8	0.5	0.6	0.5
3 : Expansión	0.7	0.7	0.7	0.7	0.5	0.6
4 : Socio Estr	0.5	0.5	0.5	0.7	0.5	0.5
5 : Int Vertic	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.5
6 : Futuro	0.6	0.7	0.7	0.5	0.5	0.7

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Experto/a 2: Amparito Pérez Barrionuevo, directora del proyecto de investigación

Tabla 5.25 Probabilidades condicionales no realización calificación experto II

	Identidad	Patentar	Expansión	Socio Estr	Int Vertic	Futuro
1 : Identidad	0	0.7	0.5	0.7	0.5	0.1
2 : Patentar	0.3	0	0.3	0.5	0.3	0.1
3 : Expansión	0.7	0.6	0	0.8	0.3	0.5
4 : Socio Estr	0.8	0.8	0.8	0	0.5	0.5
5 : Int Vertic	0.8	0.8	0.8	0.5	0	0.5
6 : Futuro	0.6	0.6	0.2	0.5	0.5	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Experto/a 3: Israel Rodríguez, investigador.

Tabla 5.26 Probabilidades condicionales no realización calificación experto III

	Identidad	Patentar	Expansión	Socio Estr	Int Vertic	Futuro
1 : Identidad	0	0.3	0.5	0.7	0.6	0.2
2 : Patentar	0.8	0	0.5	0.5	0.5	0.2
3 : Expansión	0.6	0.6	0	0.6	0.4	0.2
4 : Socio Estr	0.7	0.6	0.5	0	0.6	0.4
5 : Int Vertic	0.7	0.7	0.6	0.6	0	0.5
6 : Futuro	0.4	0.4	0.3	0.5	0.3	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Ésta información es procesada por el software SMIC el mismo que a continuación muestra los siguientes resultados.

5.8.3.4 Fase IV: Visualización de los resultados

Los valores de probabilidad simples, probabilidades condicionales si realización y probabilidades condicionales no realización; emitidos por cada uno de los expertos, son alimentados en una base de datos del software SMIC, el mismo que arroja una tabla con todas las combinaciones posibles; que para éste caso de investigación se resumen en 64 escenarios, como se evidencia en la tabla 5.27.

Tabla 5.27 Resultados obtenidos de posibles escenarios futuros

	Isabel	Amparito	Israel	1
1 : 111111	0	0.005	0.17	0.046
2 : 111110	0.053	0	0.037	0.035
3 : 111101	0.093	0.046	0.104	0.084
4 : 111100	0.053	0.017	0.031	0.038
5 : 111011	0.004	0.042	0.111	0.042
6 : 111010	0.035	0.027	0.015	0.027
7 : 111001	0.098	0.053	0.033	0.069
8 : 111000	0.01	0.009	0	0.007
9 : 110111	0	0.013	0.03	0.011
10 : 110110	0.01	0.013	0.008	0.01
11 : 110101	0.072	0.033	0	0.043
12 : 110100	0.043	0.007	0	0.022
13 : 110011	0	0.012	0.007	0.005
14 : 110010	0	0	0.022	0.006
15 : 110001	0.007	0.007	0	0.005
16 : 110000	0	0	0	0
17 : 101111	0.037	0	0	0.018
18 : 101110	0.053	0	0	0.025
19 : 101101	0.057	0.031	0.002	0.035
20 : 101100	0	0.014	0.011	0.007
21 : 101011	0	0.029	0	0.008
22 : 101010	0	0.023	0	0.006
23 : 101001	0	0.041	0	0.011
24 : 101000	0	0.002	0	0
25 : 100111	0	0.019	0	0.005
26 : 100110	0.008	0.031	0.011	0.015
27 : 100101	0.033	0.038	0	0.026
28 : 100100	0	0.027	0	0.007
29 : 100011	0	0.019	0	0.005
30 : 100010	0	0.026	0.006	0.008
31 : 100001	0	0	0	0
32 : 100000	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

	Isabel	Amparito	Israel	1
33 : 011111	0	0	0.034	0.009
34 : 011110	0	0.008	0	0.002
35 : 011101	0	0.021	0	0.005
36 : 011100	0	0.012	0	0.003
37 : 011011	0	0.013	0	0.004
38 : 011010	0	0.018	0	0.005
39 : 011001	0.011	0.004	0	0.006
40 : 011000	0	0	0	0
41 : 010111	0	0.004	0.011	0.004
42 : 010110	0	0.024	0	0.006
43 : 010101	0	0.002	0	0
44 : 010100	0	0	0	0
45 : 010011	0	0	0	0
46 : 010010	0	0	0	0
47 : 010001	0.001	0	0	0
48 : 010000	0.005	0	0	0.002
49 : 001111	0	0	0	0
50 : 001110	0.016	0.026	0	0.014
51 : 001101	0	0.026	0	0.007
52 : 001100	0	0.029	0	0.008
53 : 001011	0	0.021	0	0.005
54 : 001010	0.039	0.036	0	0.028
55 : 001001	0.006	0.003	0	0.004
56 : 001000	0	0.006	0	0.001
57 : 000111	0	0.031	0.008	0.01
58 : 000110	0.047	0.063	0.029	0.046
59 : 000101	0.035	0.008	0	0.019
60 : 000100	0	0.031	0.012	0.011
61 : 000011	0	0.009	0	0.002
62 : 000010	0.031	0.026	0.018	0.026
63 : 000001	0.046	0	0	0.022
64 : 000000	0.097	0	0.288	0.122

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Con ésta información general se procede a exportar los datos a una tabla de Excel a fin de identificar, analizar y elegir escenarios probables e improbables, ordenando los resultados de forma decreciente, para obtener dos grupos cuya interpretación permite determinar quienes cumplen el 80% considerados escenarios probables (ver tabla 5.28) y el 20% representan escenarios improbables (ver tabla 5.29).

Tabla 5.28 Ordenamiento decreciente de los escenarios probables (80%)

	Isabel	Amparito	Israel	1	80%
64 - 000000	0.097	0	0.288	0.122	0.122
03 - 111101	0.093	0.046	0.104	0.084	0.206
07 - 111001	0.098	0.053	0.033	0.069	0.275
01 - 111111	0	0.005	0.17	0.046	0.321
58 - 000110	0.047	0.063	0.029	0.046	0.367
11 - 110101	0.072	0.033	0	0.043	0.41
05 - 111011	0.004	0.042	0.111	0.042	0.452
04 - 111100	0.053	0.017	0.031	0.038	0.49
02 - 111110	0.053	0	0.037	0.035	0.525
19 - 101101	0.057	0.031	0.002	0.035	0.56
54 - 001010	0.039	0.036	0	0.028	0.588
06 - 111010	0.035	0.027	0.015	0.027	0.615
27 - 100101	0.033	0.038	0	0.026	0.641
62 - 000010	0.031	0.026	0.018	0.026	0.667
18 - 101110	0.053	0	0	0.025	0.692
12 - 110100	0.043	0.007	0	0.022	0.714
63 - 000001	0.046	0	0	0.022	0.736
59 - 000101	0.035	0.008	0	0.019	0.755
17 - 101111	0.037	0	0	0.018	0.773
26 - 100110	0.008	0.031	0.011	0.015	0.788

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Éstos escenarios son denominados también referenciales y determinan que son factibles de llevarlos a cabo en el corto, mediano y largo plazo; pues contribuyen a fortalecer el crecimiento y desarrollo del restaurante “Doña Isabel”.

Tabla 5.29 Ordenamiento decreciente de los escenarios improbables (20%)

	Isabel	Amparito	Israel	1	80%
50 - 001110	0.016	0.026	0	0.014	0.802
09 - 110111	0	0.013	0.03	0.011	0.813
23 - 101001	0	0.041	0	0.011	0.824
60 - 000100	0	0.031	0.012	0.011	0.835
10 - 110110	0.01	0.013	0.008	0.01	0.845
57 - 000111	0	0.031	0.008	0.01	0.855
33 - 011111	0	0	0.034	0.009	0.864
21 - 101011	0	0.029	0	0.008	0.872
30 - 100010	0	0.026	0.006	0.008	0.88
52 - 001100	0	0.029	0	0.008	0.888
08 - 111000	0.01	0.009	0	0.007	0.895
20 - 101100	0	0.014	0.011	0.007	0.902
28 - 100100	0	0.027	0	0.007	0.909
51 - 001101	0	0.026	0	0.007	0.916
14 - 110010	0	0	0.022	0.006	0.922
22 - 101010	0	0.023	0	0.006	0.928
39 - 011001	0.011	0.004	0	0.006	0.934
42 - 010110	0	0.024	0	0.006	0.94
13 - 110011	0	0.012	0.007	0.005	0.945
15 - 110001	0.007	0.007	0	0.005	0.95
25 - 100111	0	0.019	0	0.005	0.955
29 - 100011	0	0.019	0	0.005	0.96
35 - 011101	0	0.021	0	0.005	0.965
38 - 011010	0	0.018	0	0.005	0.97
53 - 001011	0	0.021	0	0.005	0.975
37 - 011011	0	0.013	0	0.004	0.979
41 - 010111	0	0.004	0.011	0.004	0.983
55 - 001001	0.006	0.003	0	0.004	0.987
36 - 011100	0	0.012	0	0.003	0.99
34 - 011110	0	0.008	0	0.002	0.992
48 - 010000	0.005	0	0	0.002	0.994
61 - 000011	0	0.009	0	0.002	0.996
56 - 001000	0	0.006	0	0.001	0.997
16 - 110000	0	0	0	0	0.997
24 - 101000	0	0.002	0	0	0.997

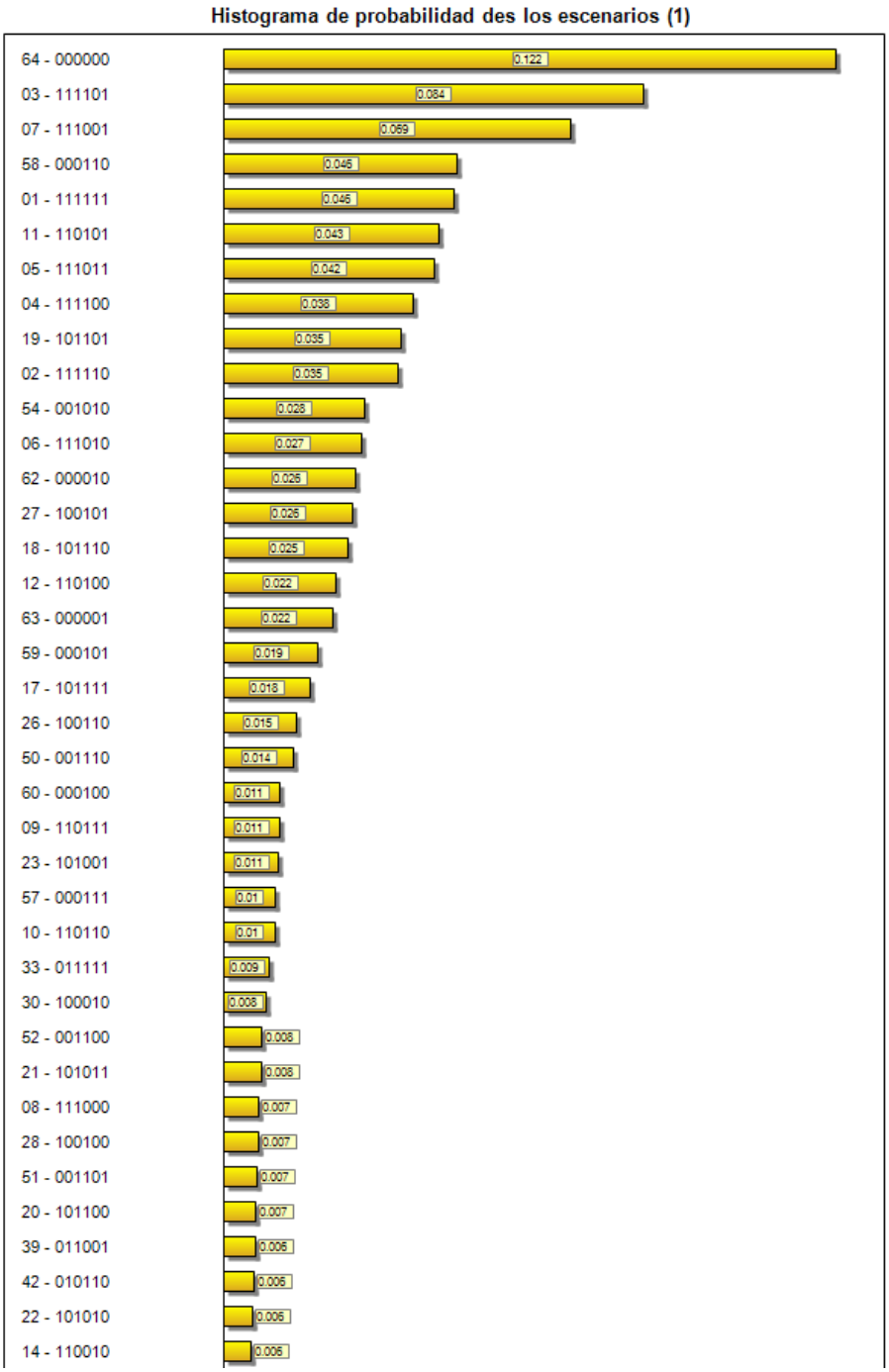
31 - 100001	0	0	0	0	0.997
32 - 100000	0	0	0	0	0.997
40 - 011000	0	0	0	0	0.997
43 - 010101	0	0.002	0	0	0.997
44 - 010100	0	0	0	0	0.997
45 - 010011	0	0	0	0	0.997
46 - 010010	0	0	0	0	0.997
47 - 010001	0.001	0	0	0	0.997
49 - 001111	0	0	0	0	0.997

Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Este grupo desafortunadamente involucra escenarios difíciles e imposibles de llevarlos a cabo por diversos factores internos y externos; pues su probabilidad de ejecución es débil o nula según sea el caso.

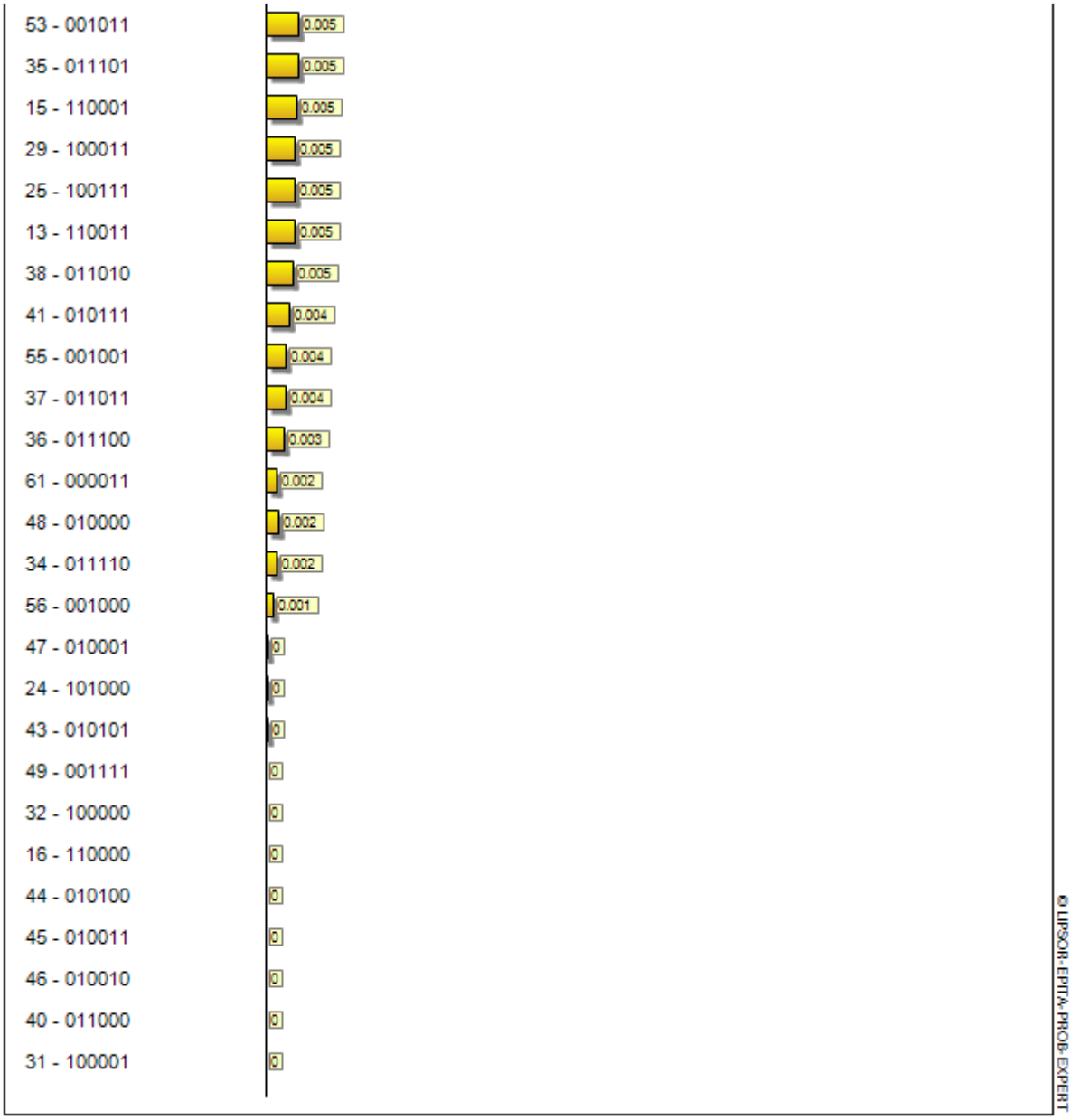
Para una mejor visualización de los escenarios; a continuación, se presenta de manera gráfica en un histograma los escenarios que representan el 80% de probabilidad y el 20% de no probabilidad; así:

Imagen 5.6 Resultados obtenidos de posibles escenarios futuros



Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

Imagen 5.7 Resultados obtenidos de posibles escenarios futuros



Fuente: Elaboración propia tomado de Software Smic.

5.8.3.5 Interpretación de los resultados

Paso seguido en el desarrollo del método SMIC, se debe analizar las causas directas e indirectas que influyen solamente en la ejecución de los escenarios futuros con mayor probabilidad de ocurrencia (ver tabla 5.30), y cuya codificación se refleja en el eje de las "Y" del histograma; tomando en consideración la siguiente ponderación:

0 = Poca probabilidad de ocurrencia
1 = Alta probabilidad de ocurrencia

Tabla 5.30 Análisis de ponderación de las hipótesis

#	Escenario	Código	Probabilidad	Descripción
1	64	000000	0.122	En este posible escenario se tiene un cero para cada hipótesis lo cual refleja que hay poca probabilidad que las hipótesis planteadas se cumplan.
2	03	111101	0.084	En este escenario, se determina una alta probabilidad de ocurrencia para hipótesis tales como: imagen corporativa, patentar la misma, desarrollar un plan de expansión, realizar alianzas con socios estratégicos para el incremento de las ventas y para que el restaurante "Doña Isabel" enrumbe su camino hacia la transformación a un Restaurante del futuro, por otro lado únicamente la hipótesis de integración vertical posee un valor de cero, el que nos indica que existe poca probabilidad de que ocurra.
3	07	111001	0.059	En tercer lugar, se tiene al siguiente escenario el mismo que identifica con una alta probabilidad de ocurrencia a las siguientes hipótesis: imagen corporativa, patentarla, realizar un plan de expansión y convertirse en un restaurante del futuro; mientras que con una baja probabilidad de ocurrencia se obtuvo las siguiente: el incremento de ventas tras el desarrollo de alianzas con socios estratégicos y la integración vertical de las materias primas.

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda analizar todos y cada uno de las hipótesis planteadas en estos escenarios a fin de tomar la mejor decisión que conlleve al incremento de las ventas, expansión y mejor toma de decisiones del Restaurante "Doña Isabel" en el mercado local, a continuación, se procede a realizar un plan operativo para los escenarios más probables anteriormente analizados.

5.8.3.6 Plan Operativo

Cuadro 5.21 Plan Operativo

Plan Operativo de Prospectiva

Restaurante "Doña Isabel"

2018 - 2019				
Hipótesis	Objetivos	Actividades	Responsables	Tiempo
Imagen corporativa	Poseer identidad de marca que sea reconocida a nivel local y que brinde consistencia en el mercado para despuntar de la competencia.	Definir una marca, logo y slogan. Desarrollo de publicidad volante. Publicitar el negocio en la radio. Marketing en redes sociales.	Isabel Guevara Israel Rodríguez	5 años
Patentar la marca	Elaborar un manual propio de recetas culinarias, para patentar la marca.	Elaborar el manual de recetas culinarias. Seguir el proceso para derechos de marca.	Isabel Guevara	2 años
Plan de expansión	Elaborar un plan de expansión en la ciudad de Ambato.	Análisis de la expansión potencial de la empresa. Diagnóstico de la factibilidad de ésta expansión. Conseguir el financiamiento para el objetivo	Israel Rodríguez	5 años
Incremento de ventas	Desarrollar alianzas con empresas cercanas para ofrecer servicios de catering.	Publicitar el negocio en la radio. Poder de negociación con posibles clientes. Promociones para servicios de catering.	Isabel Guevara	1 año

Restaurante del futuro	Encaminar al restaurante "Doña Isabel" hacia un cambio radial que le permita anticiparse hacia el futuro de la gastronomía.	Análisis de la implantación de un negocio totalmente distinto en el Ecuador. Diagnóstico de la factibilidad de éste negocio. Reclutar chefs capacitados. Realizar aplicaciones informáticas. Conseguir el financiamiento para el objetivo	Isabel Guevara Israel Rodríguez	5 años
Integración vertical (materia prima)	Producir y distribuir pollos, huevos tanto para el Restaurante como para la venta en general.	Análisis de la necesidad de materia prima. Estudio de rentabilidad de creación de una avícola. Conseguir el financiamiento para el objetivo.	Isabel Guevara Israel Rodríguez	5 años

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. En el análisis estructural se idéntica que el restaurante “Doña Isabel”, tiene una administración empírica y tradicional cuya toma de decisiones se lo hace día a día basados en la experiencia y en la casualidad.
2. Existe un desconocimiento de herramientas administrativas, de marketing y de producción, lo que desencadena en disminución de la rentabilidad, pérdida de oportunidades de crecimiento, estancamiento en el volumen de ventas, desperdicio de recursos.
3. Entender que el futuro no está totalmente definido; por el contrario, se debe reconocer que hay varios escenarios posibles los cuales se deben aprovechar e implementar con libertad acciones estratégicas orientadas a lograr los objetivos y las metas propuestas.
4. La administración tradicional y empírica no prevé escenarios, ni probabilidades futuras de éxito; sino que por el contrario su toma de decisiones se basa en la experiencia del día a día.
5. Los programas MIC MAC, MACTOR y Smic, ayudaron a priorizar las variables y los actores principales, quienes son elementos fundamentales para la elaboración de las hipótesis planteadas.

6.2 Recomendaciones

1. Aplicar el estudio prospectivo desarrollado en el presente proyecto de investigación pues recoge el pensamiento de actores claves en un escenario estratégico que identifican variables que conducen a un futuro clave de éxito deseado.
2. Se rompa la resistencia al cambio y se genere espacios de capacitación en distintas áreas de la gestión administrativa, a fin de maximizar los beneficios económicos para la empresa; y por ende la rentabilidad ya que es la razón de ser de toda empresa u organización.
3. Aprovechar las oportunidades y cambios del entorno en beneficio del restaurante, identificando aliados estratégicos, actores y variables claves para proponer objetivos reales, claros, medibles y confiables que garanticen la permanencia del restaurante en el futuro.
4. Considerar los escenarios futuristas con mayor ponderación que presentan un análisis pormenorizado con cada una de las hipótesis sujetas a comprobación, para ser ejecutadas, sustentadas en los métodos MICMAC, MACTOR y SMIC.

BIBLIOGRAFÍA

Avalos, C. (18 de 7 de 2017). *Prospectiva, estudios sobre el futuro*. Obtenido de Prospectiva México: http://marcocar.tripod.com

Bernal, C. (2013). *Caso Kodak.* España.

Botero, R. D., & Calle, V. (2013). Modelo de laboratorio de prospectiva en gerencia para la Escuela de Ingeniería en Antioquia. *Dialnet*, 161-173.

Chung, A. (14 de Septiembre de 2012). *Prospectiva estratégica aplicada a la universidad.* Lima.

Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Fernández, A., Regueira, D., Calero, S., & Ayala, R. (2015). Factores clave para el desarrollo de la educación a distancia en la universidad contemporánea. Una aplicación del método de análisis estructural. *EFDeportes.com Revista Digital*(211), 1-11.

García, C., Gómez, F., & Villagrá, F. (2013). *Bla Comunicación y atención al cliente.* (Primero, Ed.) Madrid, España: Macmillan Iberia, S.A.

Godet, M. (1993). *De la Anticipación a la Acción: Manual de Prospectiva y Estrategia.* Bogotá: MARCOMBO.

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica.* . Francia: Gerpa con la colaboración de Electricité de France.

Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios.* (K. García, Trad.) París, Francia: El Cercle des Entrepreneurs du Futur.

Ley Orgánica de Salud. (24 de Enero de 2012). *Ley Orgánica de Salud.* Obtenido de http://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY_ORGANICA_DE_SALUD.pdf

Ley Orgánica régimen de la soberaní alimentaria. (5 de Mayo de 2009). *Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria.* Obtenido de http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec046es.pdf

Martínez, Á. (2008). El análisis es tructural y sus relaciones con el análisis sistémico y los análisis parciales. *Revista de Economía Mundial*(18), 393-404.

Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe.* Santiago, Chile: CEPAL.

Ministerio de Turismo. (2013). Obtenido de http://www.turismo.gob.ec/mas-de-mil-establecimientos-de-alimentos-y-bebidas-registrados-al-2013/

Ministerio de Turismo. (13 de Octubre de 2017). *Ministerio de Turismo.* Obtenido de Ecuador va por los galardones mundiales en los WTA de turismo: https://www.turismo.gob.ec/ecuador-va-por-los-galardones-mundiales-en-los-wta-de-turismo/

Naranjo López, G., Proaño Córdova, D., Martínez, J. P., Vayas, T., & Garc

Romero, M. G. (2017). *Modelo Prospectiva Tecnológica para la identificación de oportunidades de negocio de base tecnológica-edición única.* Monterrey.

SENPLADES. (25 de Febrero de 2014). *Dirección de Métodos, Análisis e Investigación*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1801_AMBATO_TUNGURAHUA.pdf

Terol, E. A. (2012). Los consejos de administración ante los nuevos retos de la información empresarial. *Asociación española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 5-7.

és, S. (Septiembre de 2014). *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: https://www.uta.edu.ec/v3.2/uta/observatorioeconomico/boletin2.pdf

Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores.* Madrid, España: Narcea Ediciones.

Orts, L., & Torrez, A. (Octubre de 2007). *Prospectiva de seguridad y defensa: viabilidad de una unidad de prospectiva en el CESEDEN.* Obtenido de Sitio web del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional de España: https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/562646.pdf

Parra, E., & García, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas.* Madrid, España: McGraw-Hill .

Peralta, M. (2009). *Estrategia de servicio al cliente.* Buenos Aires, Argentina: El Cid Editor - apuntes.

Plan Nacional para el buen vivir. (2013). *Secretaría nacional de Planificación y Desarrollo.* Obtenido de file:///C:/Users/rodro/AppData/Local/Temp/Rar$DIa0.659/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir.pdf

Anexos

ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES

Dirigido a: Clientes potenciales del Restaurante "Doña Isabel"

Objetivo: Identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que tiene el Restaurante "Doña Isabel" para preparar un escenario empresarial deseable con miras a una prospectiva mejor.

Agradecemos de antemano su sinceridad.

I. Datos generales:

1. Ocupación

Estudiante		Independiente		Ama de casa	
Empleado - Obrero		Profesional		Otro	

2. ¿Señale qué rango de ingresos tiene usted?

Menos del salario mínimo vital $375.00	
De $375.00 a $400.00	
De $400.00 a $500.00	
Más de $500.00	

II. Información:

3. Señale donde usted se alimenta diariamente:

Su casa - hogar propio		En un restaurante		Indiferente	
En el trabajo		Donde la familia		Otros	

4. ¿Con qué frecuencia acostumbra ir a un restaurante?

Diariamente		Fines de semana		Ocasionalmente	
Una vez a la semana		En celebraciones especiales		Nunca	

5. ¿Elija el tipo de alimentación de su preferencia?

Platos tradicionales		Carnes		Comida rápida	
Comida vegetariana		Pollos		Chifa	
Comida casera		Mariscos		Otros	
Tipo Buffet					

6. ¿Cuándo usted tiene que elegir un lugar para alimentarse no importa la ocasión; cual es de su preferencia?

Mall de los Andes		Restaurante Doña Isabel		Pollos de campo	
Food Trucks		Pollos Miguelin		Pollos	
Rico Pollo		Agu´s Ribs		Otros	

7. Escoja el atributo que usted prefiere a la hora de escoger un restaurante.

Atención personalizada		Variedad de menús		Ubicación geográfica	
Prontitud de servicio		Buen sabor		Precio	
Clidad en preparación		Ambiente acojedor		Limpieza del local	

8. Califique el servicio que le proporciona el Restaurante "Doña Isabel"

Muy buena	MB	Buena	B	Regular	R	Mala	M

#	Pregunta	MB	B	R	M
1	La comida que le sirven es caliente y fresca				
2	El menú es variado				
3	Buena sazón				
4	La cantidad de comida es adecuada				
5	Los menús son nutritivos y balanceados				
6	La bebida es servida fría				
7	La disponibilidad de servilletas y demás utensilios es correcto				
8	La carta de productos es accesible y fácil de leer				
9	El tamaño de las mesas es adecuado				
10	Le cobran un precio justo				
11	El ambiente es acogedor				
12	El servicio es personalizado				
13	Le atendieron con rapidez				
14	Los empleados atendieron sus requerimientos				
15	La decoración es atractiva				
16	Ubicación geográfica				
17	Parqueadero				
18	Los servicios higiénicos están limpios				
19	Se dispone de papel y jabón suficiente.				

9. ¿Prefiere el servicio a domicilio que ir al propio establecimiento?

SI		NO	

10. ¿Qué forma de pago usted prefiere?

Efectivo		Pago quincenal		Descuento rol de pagos	
Tarjeta de crédito		Pago mensual		Otros	

11. Elija el tipo de promociones que usted prefiere

2*1		Descuentos		Festejo por aniversario	
Cupones		Productos gratis		Otros	

12. ¿Elija el medio de publicidad de su preferencia?

Periodicos o Revistas		Correo electrónico		Vallas publicitarias	
Radio		Redes sociales		Otros	

13. ¿Qué horario prefiere para ir a un restaurante?

De 7:00 a.m. a 9:00 a.m.		De 13:00 p.m. a 15:00 p.m.		De 18:00 p.m. a 20:00 p.m.	
De 9:01 a.m. a 12:00 a.m.		De 15:00 p.m. a 16:00 p.m.		De 20:00 p.m. a 22:00 p.m.	

Muchas gracias por su colaboración.

ENCUESTA CLIENTES ACTUALES

Dirigido a: Clientes actuales del Restaurante "Doña Isabel"

Objetivo: Identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que tiene el Restaurante "Doña Isabel" para preparar un escenario empresarial deseable con miras a una prospectiva mejor.

Agradecemos de antemano su sinceridad.

II. Datos generales:

1. Ocupación

Estudiante		Independiente		Ama de casa	
Empleado - Obrero		Profesional		Otro	

2. ¿Señale qué rango de ingresos tiene usted?

Menos del salario mínimo vital $375.00	
De $375.00 a $400.00	
De $400.00 a $500.00	
Más de $500.00	

II. Información:

3. Señale donde usted se alimenta diariamente:

Su casa - hogar propio		En un restaurante		Indiferente	
En el trabajo		Donde la familia		Otros	

4. ¿Con qué frecuencia acostumbra ir a un restaurante?

Diariamente		Fines de semana		Ocasionalmente	
Una vez a la semana		En celebraciones especiales		Nunca	

5. ¿Elija el tipo de alimentación de su preferencia?

Platos tradicionales		Carnes		Comida rápida	
Comida vegetariana		Pollos		Chifa	
Comida casera		Mariscos		Otros	
Tipo Buffet					

6. ¿Cuándo usted tiene que elegir un lugar para alimentarse no importa la ocasión; cual es de su preferencia?

Mall de los Andes		Restaurante Doña Isabel		Pollos de campo	
Food Trucks		Pollos Miguelin		Pollos	
Rico Pollo		Agu´s Ribs		Otros	

7. Escoja el atributo que usted prefiere a la hora de escoger un restaurante.

Atención personalizada		Variedad de menús		Ubicación geográfica	
Prontitud de servicio		Buen sabor		Precio	
Clidad en preparación		Ambiente acojedor		Limpieza del local	

8. ¿Prefiere el servicio a domicilio que ir al propio establecimiento?

SI		NO	

9. ¿Qué forma de pago usted prefiere?

Efectivo		Pago quincenal		Descuento rol de pagos	
Tarjeta de crédito		Pago mensual		Otros	

10. Elija el tipo de promociones que usted prefiere

2*1		Descuentos		Festejo por aniversario	
Cupones		Productos gratis		Otros	

11. ¿Elija el medio de publicidad de su preferencia?

Periodicos o Revistas		Correo electrónico		Vallas publicitarias	
Radio		Redes sociales		Otros	

12. ¿Qué horario prefiere para ir a un restaurante?

De 7:00 a.m. a 9:00 a.m.		De 13:00 p.m. a 15:00 p.m.		De 18:00 p.m. a 20:00 p.m.	
De 9:01 a.m. a 12:00 a.m.		De 15:00 p.m. a 16:00 p.m.		De 20:00 p.m. a 22:00 p.m.	

Muchas gracias por su colaboración.