



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas

TEMA: “Sistema de gestión organizacional para  
establecimientos gastronómicos modelo food truck de la  
provincia de Tungurahua”

AUTOR: Leonardo Israel Jiménez Estrella

TUTOR: Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara, MBA

AMBATO – ECUADOR

Mayo 2018



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara MBA

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “Sistema de gestión organizacional para establecimientos gastronómicos modelo food truck de la provincia de Tungurahua” presentado por el señor Leonardo Israel Jiménez Estrella para optar por el título de Ingeniero de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 27 de febrero del 2018



---

Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara

C.I. 1803081296

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Leonardo Israel Jiménez Estrella, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



---

Leonardo Israel Jiménez Estrella

C.I.1804365540

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Mg. Arturo Fernando Montenegro Ramírez

C.I.1803845385



Ing. Mg. Liliana Elizabeth González Garcés

C.I.1803962800

Ambato, 06 de abril del 2018

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

Leonardo Israel Jiménez Estrella

C.I.1804365540

## AGRADECIMIENTO

*En primer lugar, quiero agradecer a Dios por bendecirme e iluminar mi camino siempre. A mis padres por ser los pilares fundamentales para alcanzar mis sueños, brindándome su apoyo y enseñarme a ser mejor persona cada día. A mis hermanos que con sus consejos y su compañía me han enseñado a luchar por lo que quiero y superar cualquier obstáculo que se presente. A mi novia por brindarme su apoyo incondicional, dándome aliento y fuerzas para no dejarme vencer de los problemas. A mis amigos, que han sabido brindarme su ayuda cuando la he necesitado. A la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas por abrirme sus puertas y desarrollarme como profesional. A mis docentes amigos, en especial a mi docente tutor, Ing. MBA. Fabricio Ríos por su apoyo y orientación que me ha permitido culminar mi proyecto de investigación.*

**Leonardo Israel Jiménez Estrella.**

## **DEDICATORIA**

*A Dios, a mis padres, mis hermanos, novia, amigos, docentes y demás personas que han contribuido en mi desarrollo tanto personal como profesional, inculcándome valores y por brindarme su apoyo incondicional en cada paso de la realización de este proyecto.*

*Este trabajo ha sido posible gracias a ustedes.*

**Leonardo Israel Jiménez Estrella.**

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
ÍNDICE GENERAL .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIV</b>
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Árbol de problemas.....	3
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>5</b>
<b>3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL O EMPRESARIAL .....</b>	<b>5</b>
3.2 MODELOS DE GESTIÓN.....	5
3.2.1 TIPOS DE MODELO DE GESTIÓN.....	6
3.3 ESTRATEGIA.....	7
3.3.1 ESTRATEGIA .....	8
3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
3.5 OBJETIVOS .....	10
3.5.1 TIPOS DE OBJETIVOS.....	11
3.6 PLANIFICACIÓN.....	12
3.7 COMPETITIVIDAD .....	13
3.7.1 INDICADORES DE COMPETITIVIDAD .....	14
3.8 CADENA DE VALOR.....	16
3.9 GESTIÓN DE PROCESOS .....	19
3.10 VENTAJA COMPETITIVA.....	20
3.10.1 TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA .....	20
3.11 INNOVACIÓN .....	21
3.11.1 CLASES DE INNOVACIÓN.....	22

<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	23
4.1 PARADIGMA CRÍTICO – PROPOSITIVO .....	23
4.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
4.2.1 CUALITATIVA .....	23
4.2.2 CUANTITATIVA.....	23
4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	24
4.3.1 DESCRIPTIVA.....	24
4.4 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
4.4.1 BIBLIOGRAFICA – DOCUMENTAL.....	24
4.4.2 DE CAMPO .....	25
4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
4.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	26
4.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	27
4.8 VALIDACIÓN .....	27
<b>5. RESULTADOS</b> .....	28
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	46
<b>7. RECOMENDACIONES</b> .....	47
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	48
<b>ANEXOS</b> .....	51
PROPUESTA.....	51
ENCUESTAS .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Variables económicas 2015.....	1
Gráfico 2: Indicadores 2015.....	2
Gráfico 3: Censo Nacional Económico.....	2

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de problemas.....	3
Figura 2: Proceso de elaboración del plan estratégico.....	9
Figura 3: Metodología para la creación de cadenas de valor.....	17
Figura 4: Pregunta 1.....	27
Figura 5: Pregunta 2.....	29
Figura 6: Pregunta 3.....	30
Figura 7: Pregunta 4.....	32
Figura 8: Pregunta 5.....	33
Figura 9: Pregunta 6.....	35
Figura 10: Pregunta 7.....	36
Figura 11: Pregunta 8.....	37
Figura 12: Pregunta 9.....	39
Figura 13: Pregunta 10.....	40
Figura 14: Pregunta 11.....	42
Figura 15: Pregunta 12.....	43
Figura 16: Etapas del modelo de gestión de riesgo NRS (Negocios Responsables y Seguros).....	56
Figura 17: Etapa 1: Diagnóstico.....	57
Figura 18: Etapa 2: Identificación del riesgo.....	58
Figura 19: Etapa 3: Medición o evaluación del riesgo.....	58
Figura 20: Etapa 4: Medidas preventivas.....	59
Figura 21: Etapa 5: Divulgación y documentación (Capacitación y Consulta).....	60
Figura 22: Etapa 6: Seguimiento y monitoreo.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de competitividad.....	14
Tabla 2: Plan de recolección de la información.....	25
Tabla 3: Pregunta 1.....	27
Tabla 4: Pregunta 2.....	28
Tabla 5: Pregunta 3.....	30
Tabla 6: Pregunta 4.....	31
Tabla 7: Pregunta 5.....	33
Tabla 8: Pregunta 6.....	34
Tabla 9: Pregunta 7.....	36
Tabla 10: Pregunta 8.....	37
Tabla 11: Pregunta 9.....	39
Tabla 12: Pregunta 10.....	40
Tabla 13: Pregunta 11.....	42
Tabla 14: Pregunta 12.....	43
Tabla 15: Matriz FODA.....	44
Tabla 16: Estrategias 1.....	44
Tabla 17: Estrategias 2.....	45
Tabla 18: Estrategias 3.....	45
Tabla 19: Matriz FODA.....	62
Tabla 20: Matriz de riesgo.....	63
Tabla 21: Medición y evaluación de los riesgos.....	63
Tabla 22: Medidas preventivas.....	64
Tabla 23: Plan de capacitación.....	66
Tabla 24: Matriz de seguimiento y monitoreo.....	66

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El establecimiento gastronómico Picnic Plaza se ha dedicado a la producción y comercialización de alimentos y bebidas alcohólicas, ofreciendo también diferentes servicios como el área de juegos infantiles y de parqueadero privado durante dos años, tiempo en el cual la empresa ha experimentado la fase de introducción, actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo cual es de suma importancia realizar una retroalimentación para permanecer o plantearse nuevas estrategias para mantenerse o mejorar su situación en el mercado.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se enfocó en analizar el entorno interno como el externo de este negocio, con la finalidad de establecer un Sistema de Gestión Organizacional que permita el estudio y análisis de potenciales riesgos que corren este tipo de establecimientos.

Los datos que arrojó la investigación de campo realizada a los usuarios de los establecimientos gastronómicos de la provincia de Tungurahua dieron como resultado que existen varios factores los cuales influyen en la productividad del negocio como son el precio, el servicio, la ubicación, el producto que se ofrece y que deben ser mejorados.

Así la propuesta implementada en esta investigación me direccionó a identificar y diseñar un Sistema de Gestión Organizacional de Riesgos donde se pueda analizar los posibles peligros que corren estos negocios como lo es el riesgo de cierre del establecimiento, debido a que el mercado en el que se encuentran es competitivo y los clientes internos como externos son exigentes en cuanto a servicio y calidad del producto.

**PALABRAS CLAVES:** ESTABLECIMIENTO GASTRONÓMICO, GESTIÓN ORGANIZACIONAL, MERCADO, FOOD TRUCK, EMPRENDIMIENTO.

## **ABSTRACT**

The Picnic Plaza is a gastronomic establishment that has been dedicated to the production and commercialization of food and alcoholic beverages, also offering different services such as the children's play area and a private parking for two years during which the Company has experienced the introduction phase. It is currently in a growth stage so it is very important to make a feedback to stay or consider new strategies to maintain or improve its situation in the market.

It is for this reason that the present research work focused on analyzing the internal environment as the external one of this business with the purpose of establishing an Organizational Management System that allows the study and analysis of potential risks that run this type of establishments.

The data provided by the field research carried out to users of the gastronomic establishments of Tungurahua province resulted in several factors which influence the productivity of the business such as Price service location products are offered and that should be improved.

Thus the proposal implemented in this research directed me to identify and design and Organizational Risk Management System where the possible dangers of these business can be analyzed such as the risk of closure of the establishment due to the fact that the market in which they are competitive and internal and external customers are demanding in terms of service and product quality.

**KEYWORDS:** GASTRONOMIC ESTABLISHMENT, ORGANIZATIONAL MANAGEMENT, MARKET, ENTREPRENEURSHIP.

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

La comida sobre ruedas está de moda desde el siglo XIX en los Estados Unidos, Japón y en diferentes partes del mundo como lo detalla el sitio web (Coquillat, 2015). La nueva tendencia culinaria invita a formar parte de este emprendimiento que se ha tomado ciertos sectores del Ecuador en los últimos 4 años (Magna, 2016), viéndose reflejado ya en la ciudad de Ambato hace más de 10 meses, esta tendencia culinaria ha sido aprovechada por emprendedores creando fuentes de empleo para la población, este nuevo concepto se lo denomina como establecimientos o plazas gastronómicas, que son un conjunto de locales comerciales modelo food truck cuya actividad económica es la producción, el servicio y venta de alimentos y/o bebidas alcohólicas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios.

Estas plazas gastronómicas están ubicadas en sectores estratégicos, viéndose favorecidas cada una de las empresas, existen 5 establecimientos de comida en la ciudad. Siendo los más conocidos “Picnic Plaza” ubicado en el Km 5 ½ vía a Baños sector UNIANDES, “City Plaza” ubicado en la avenida Manuelita Sáenz y “Retro Bar Grill” ubicado en el centro de la ciudad en la calle Bolívar y Tomás Sevilla esquina.

El INEC en el año 2015 determinó las variables económicas de ventas y empleo que generan las 88.820 empresas dedicadas al servicio de alimentos y bebidas en el Ecuador.

Grupo	Empresas	Ventas (\$)	Empleo
1561. ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS División	1.650	1.202.790.793,00	38.896
156. SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA. Sector	2.159	1.556.077.152,00	51.246
I. ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	3.075	2.047.354.828,00	69.307
Total			
TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA	88.820	151.473.233.458,00	1.650.950

Gráfico 1: Variables económicas 2015.

Fuente: INEC

Los indicadores en el 2015 que el INEC determinó para las 695.75 empresas registradas en el servicio de comida y bebida se los divide según su remuneración promedio en dólares, su productividad y su concentración.

### Indicadores 2015

Grupo	Remuneración Promedio (\$)	Productividad Espuria Relativa	Concentración (K4)(%)
1561. ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS División	461,84	33,70	27,20
156. SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA. Sección	467,08	33,10	31,01
I. ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS. Total	475,68	32,20	27,16
TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA	695,75	100,00	46,06

Gráfico 2: Indicadores 2015.

Fuente: INEC

Según el censo Nacional Económico del INEC realizado en el año 2010 refleja que en la provincia de Tungurahua existen alrededor de 2.593 establecimientos que se dedican al servicio de comida y alojamiento.



Gráfico 3: Censo Nacional Económico.

Fuente: INEC.

En el Ecuador no existe una norma dirigida específicamente a los negocios food truck, ya que según las ordenanzas municipales no los permiten circular por la ciudad

como es la idea de estos negocios, más bien se les asignó espacios públicos para que puedan establecerse y realizar su actividad. (Comercio, 2016)

En la ciudad de Ambato existe una persona que se lo denomina como ‘‘El Pionero de los Food Truck’’, Mario Narváz (fallecido en 2006) en 1953 transformó un chasis Mitsubishi en un furgón donde hasta hoy, dos de sus hijos deleitan a los ambateños con hot dogs, hamburguesas y papas fritas, en las calles Martínez y Sucre. (Telégrafo, 2017)

Debido a los continuos cambios del entorno empresarial alimenticio, el aumento de la competencia en la ciudad de Ambato ha sido notable, debido a una observación detallada dentro de la misma se puede determinar como un ambiente inestable, lo cual dificulta el comercio de las pequeñas, medianas y grandes empresas que se dedican a esta actividad.

### 1.1 Árbol de problemas

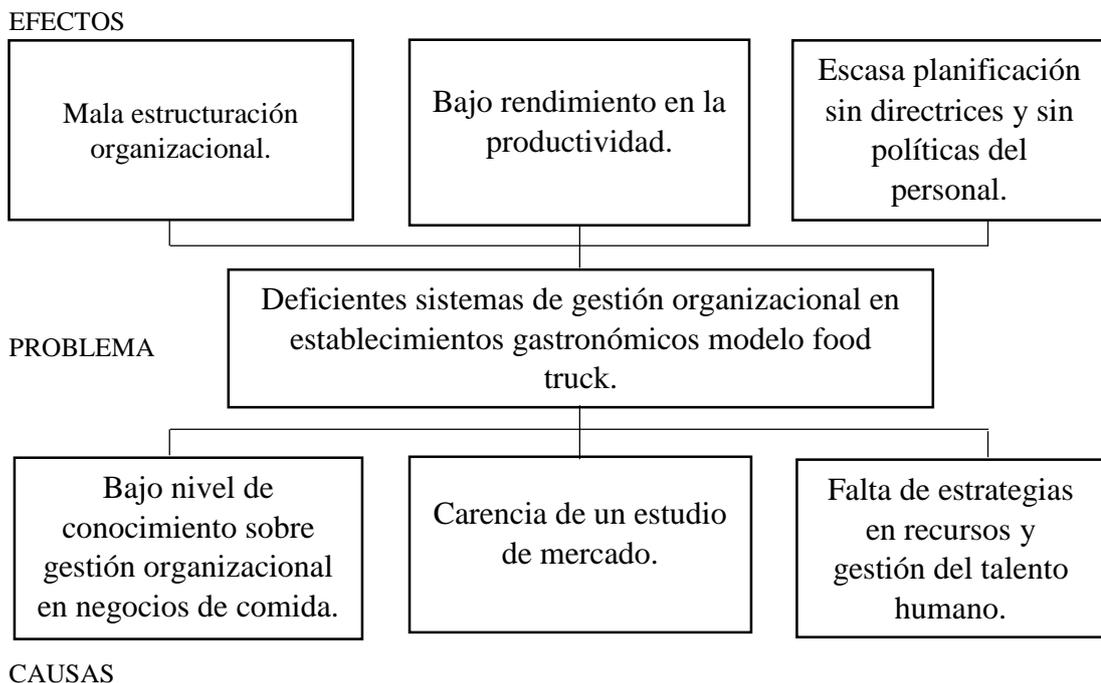


Figura 1: Árbol de Problemas

Elaborado por: Israel Jiménez E.

El bajo nivel de conocimiento sobre la gestión organizacional que debe realizarse en los negocios de comida provoca que exista deficientes sistemas de gestión

organizacional en los establecimientos gastronómicos modelo food truck en la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua, situación que genera una mala estructuración organizacional frente a la competencia que posee un alto nivel en todos los aspectos haciendo que los clientes los prefieran.

Hoy en día la mayoría de los habitantes en la ciudad de Ambato quiere emprender su propio negocio, debido a la necesidad que estos poseen, pero están expuestos a que su negocio no sea rentable por la carencia de un estudio de mercado adecuado, generando así una notable deficiencia en su sistema organizacional provocando así un bajo rendimiento en su productividad y posterior cierre del negocio.

Para que toda empresa u organización permanezca en el mercado es de suma importancia que tenga claro su direccionamiento, objetivos, metas y estrategias bien planteadas, porque una falta en sus estrategias en recursos y gestión del talento humano provoca que la organización tenga un sistema de gestión organizacional deficiente viéndose reflejado en su posterior planificación que vendría a ser escasa sin directrices y sin políticas del personal

En la actualidad es necesario que todo negocio cuente con un sistema de gestión organizacional, donde se detalle de manera clara las estrategias y la planeación necesaria para poder competir, permanecer y posicionarse en el mercado en el que se desarrolle. Las estrategias de una organización se basan en los objetivos que esta posee, dando como resultado un plan de acción que se pondrá en marcha a corto, mediano o largo plazo.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un sistema de gestión organizacional durante los próximos 6 meses, que contribuya a la determinación de estrategias del establecimiento gastronómico Picnic Plaza en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

## **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Argumentar teóricamente sobre el sistema de gestión organizacional y modelos food trucks.
- Caracterizar la planeación y las estrategias que posee Picnic Plaza.
- Diseñar el sistema de gestión organizacional de riesgos para el establecimiento gastronómico Picnic Plaza.
- Validar el sistema de gestión organizacional de riesgos del establecimiento Picnic Plaza.

## **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **3.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL O EMPRESARIAL**

El desarrollo empresarial en general, es el resultado de un proceso que a lo largo del tiempo ha ido evolucionando y ha sido condicionado por la evolución de su propio entorno.

Dentro de la gestión organizacional o empresarial existen indicadores que se deben cumplir para que la empresa sea rentable y viable económicamente, para ello las personas que conforman una organización, es decir gerentes, directivos y trabajadores, deben buscar la manera de que el negocio sea competitivo y productivo.

### **3.2 MODELOS DE GESTIÓN**

Para (Zambrano & German, 2016) en su investigación determinan que Robert Quinn adaptó un modelo de gestión empresarial, que agrupa a los 4 modelos que por sus características son opuestos en sus criterios, lo que busca es mediante la obtención de datos de factores internos y externos determinar el modelo que el gerente general de una organización tiene más afinidad en el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa y tener una gestión eficiente.

### 3.2.1 TIPOS DE MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión Quinn, ha desarrollado 4 cuadrantes, consecuentemente contradictorios, pero de gran utilidad ya que el directivo de una empresa puede adaptar ocasiones de acuerdo al grado de afinidad que presente el entorno en el que se desarrolle. (Zambrano & German, 2016)

- Modelo racional objetivo. – El símbolo que lo representa es el dólar. El clima organizativo es de economía racional y todas sus decisiones están inspiradas por el impacto en los resultados generales. En el modelo del objetivo racional, el último valor es el logro y la optimización de los beneficios. La tarea del directivo es ser un director y productor severo, estable y duro. (Quinn, 2013)
- Modelo de proceso interno. - Su símbolo es la pirámide y sus criterios de efectividad son la continuidad y la estabilidad. La teoría medios-fines se basa en su creencia de que la rutina genera la estabilidad. El énfasis está en procesos tales como la definición de responsabilidades, la medida, el mantenimiento de registros y la documentación. (Quinn, 2013)
- Modelo de relaciones humanas. - En este modelo de gestión se puso de moda las relaciones humanas, haciendo así más fuerte al entorno empresarial, el liderazgo y la complejidad de la motivación. Abundaron los experimentos en dinámica de grupos, desarrollo organizativo, sistema socio-técnicos y gestión participativa. Ya no se considera al jefe que controla una organización mecanizada como el responsable de tomar las decisiones. (Quinn, 2013)
- Modelo de sistemas abiertos. - La organización afronta la necesidad de permanecer en un entorno competitivo. Los criterios claves de la eficacia organizativa son su capacidad de adaptarse y el apoyo. El símbolo que representa a este modelo es la ameba. La teoría de medios-fines es que la adaptación e innovación continua lleva a la adquisición y el mantenimiento de los recursos externos. Los procesos claves de este modelo son la solución creativa de los problemas, la innovación, adaptación política y la gestión de cambio. (Quinn, 2013)

### **3.3 ESTRATEGIA**

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “*stratos*”, que se refiere a ejército, y “*agein*”, que significa guía. Así mismo, la palabra “*strategos*” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. (Contreras Sierra, 2013)

La palabra estrategia se la puede dar uso en varias áreas que se las requiera, por ejemplo, existen estrategias en el deporte, la ciencia, el ejército, la medicina, la religión, entre otras, pero para la investigación nos enfocaremos en las estrategias empresariales.

Los conceptos utilizados en administración con respecto a la estrategia han brindado espacios para el desarrollo de literatura que expone los campos donde es utilizada. En este sentido, ámbitos como la dirección de la organización, la construcción del futuro a partir de acciones colectivas y los procesos convergentes para el diseño de la estrategia se constituyen en retos para el estudio organizacional en general, y particularmente para el de la estrategia. (Hidalgo, Ramírez, D. H., & Ríos, 2014)

Ninguna empresa puede competir sin tener claro hacia dónde va, por tal razón las metas, objetivos, valores y estrategias son los elementos esenciales para poder definir un norte empresarial y es justamente por esa misma razón que la estrategia puede trazar claramente el futuro de la empresa y las acciones que realizará para poder estar en el mercado con sus competidores y ofrecer un producto o un servicio de calidad a sus clientes. (García, Ballina, & Martínez, 2011)

Las estrategias pueden ser mejor que otras sin importar el tamaño. Lo importante es que se tenga de manera clara y bien definido los objetivos a los cuales la empresa aspira llegar.

Una estrategia para que sea competitiva no se puede desarrollar por sí sola, requiere para su implementación de un análisis de fondo que trascienda lo evidentemente visible y apunte al futuro en todo sentido (humano, financiero, tecnológico, de procesos, de servicios, entre otros aspectos), de tal manera se garantice el desempeño óptimo de la organización. (Camisón & Villar-López, 2010)

Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se va a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa.

De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estrategia, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica y diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan, pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos. (Contreras Sierra, 2013)

La estrategia ha descansado en el espíritu de las obras clásicas de la administración, como la de Barnard (1958) y su concepción de la cooperación, y Selznick (1957) y su concepción de la competencia. (Orozco Castro, Chavarro Bohórquez, & Rivera Rodríguez, 2007).

### **3.3.1 ESTRATEGIA**

La palabra estrategia ha sido utilizada libremente en muchos contextos principales para etiquetar a los altos directivos como estrategas, incluso si no son los elaboradores de estrategias. (Contreras Sierra, 2013)

### **3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Se entiende por planeación estratégica a todo esfuerzo gerencial enfocado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica.

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar decisiones en la empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que va creciendo, permaneciendo o posicionándose en el mercado.

Según (Reyes, 2012) la planeación estratégica es un instrumento que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en relacionar y ubicar a la organización con el entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el

futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones.

La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. No existe modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones (González G. R., 2016).

Como se observa en la figura 2 se diagrama el proceso de elaboración de un plan estratégico.

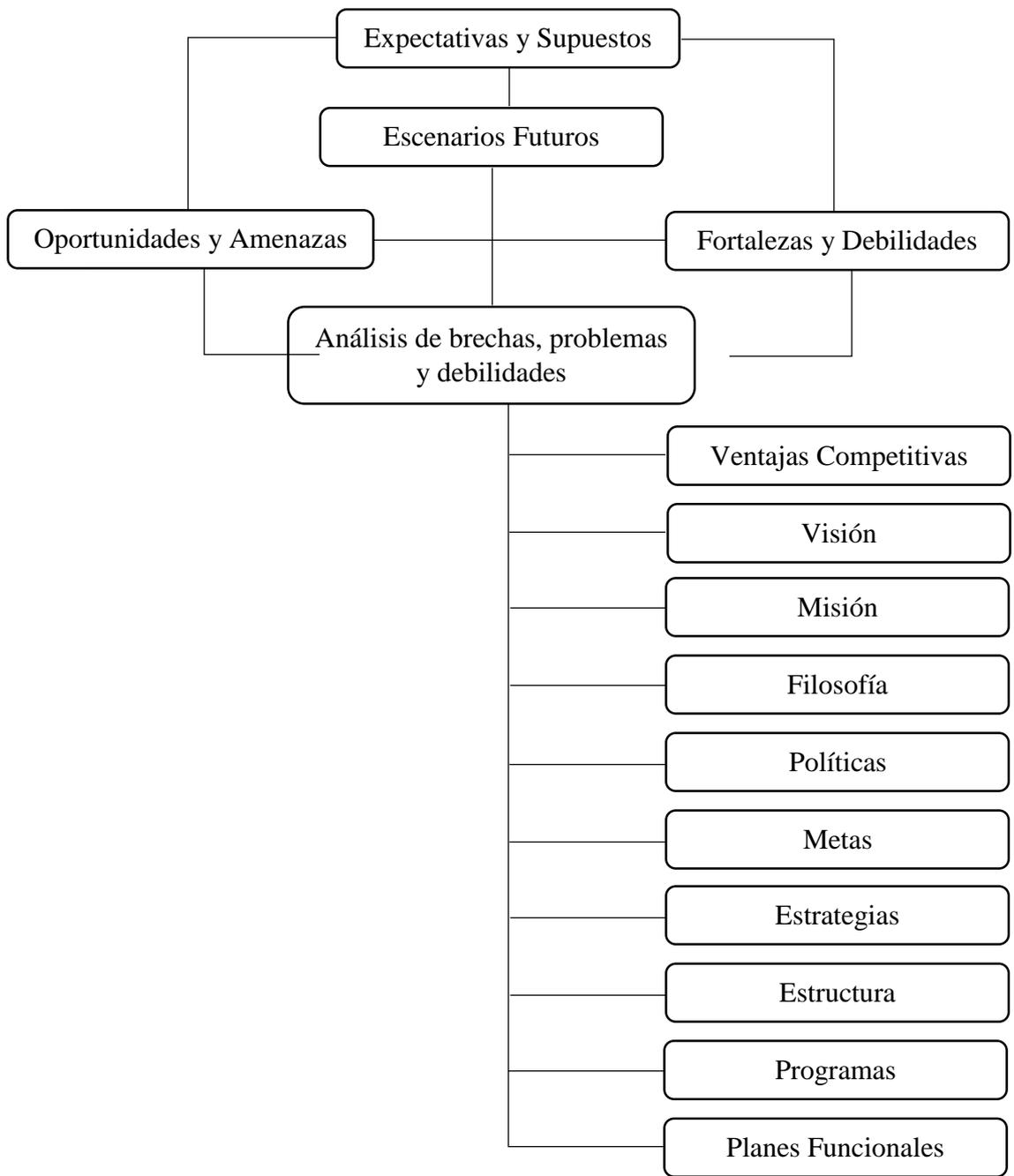


Figura 2: Proceso de elaboración del plan estratégico

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

Fuente: Planeación Estratégica para Alta Dirección.

### 3.5 OBJETIVOS

Los objetivos, denominación usualmente utilizada como sinónimo de fines, es la expresión concreta de los resultados que se esperan obtener por el accionar de la empresa o de cada una de sus partes, áreas o sectores en que ha sido dividida la misma.

En realidad, el concepto de objetivo o fin no es otra cosa que una forma de concreción de la visión de toda empresa, dado que ambos términos se refieren a la imagen futura de lo que aspira y, por lo tanto, constituye la síntesis esencial de la razón de ser de la misma, aun cuando se difieran en el tiempo y en el espacio. (García, 2013)

Los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización. Una buena planeación será la base para tener un horizonte expedito que permita observar con detenimiento si se está preparado o no para concebir seriamente los cambios o propósitos que se esperan. El conocimiento de la organización y la disposición de la administración le van a dar el sustento necesario para poder determinar esos propósitos. (Contreras Sierra, 2013)

### **3.5.1 TIPOS DE OBJETIVOS**

El objetivo para cual ha sido creada una empresa, representa todo aquello que sus fundadores o emprendedores luchan por alcanzar y las condiciones futuras deseadas por todos los individuos o grupos de personas que se desempeñan en ella para tal fin.

Sin embargo, debemos resaltar que uno de los principales problemas que se presentan habitualmente es definir concretamente esos objetivos; por ello, debe hacerse una primera distinción entre aquellos de carácter empresarial y los objetivos individuales perseguidos por parte de quienes participan en la empresa. (García, 2013)

Sin perjuicio de la existencia de distintas clases de objetivos, debemos tener en cuenta que deben ser ejecutados en orden jerárquico, es decir, por niveles de autoridad y/o acción:

- **Objetivos generales:** Para toda la empresa, que deben ser claros y que deben establecerse de tal manera, que sean directamente evaluables para poder tener un control de su cumplimiento, encontrándose constituidos por las metas de cada empresa, cuyo propósito es ser rentable y viable económicamente a largo plazo para beneficio de los accionistas y así dar mayor satisfacción a sus clientes.
- **Objetivos específicos:** Para cada área, que son estimaciones de los resultados a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo con las metas definidas, siendo

esencialmente comprobantes y detallados en términos cuantitativos para facilitar su evaluación final.

- **Objetivos individuales:** De cada una de las personas que forman parte de la empresa, que son aquellos que deben ser alcanzados de manera individual con relación a los objetivos generales y específicos de la empresa.

Es decir que los objetivos van cayendo en cascada por toda la empresa: los objetivos generales se van transformando en objetivos específicos para cada nivel, sea división, departamento, grupo de personas, individuos, los cuales se convierten a su vez en objetivos a alcanzar por éstos últimos; es decir, funcionan de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, produciendo de manera constante un enlace entre objetivos de nivel inferior y los objetivos de nivel superior y viceversa. (García, 2013)

### **3.6 PLANIFICACIÓN**

El primer paso fundamental para asegurar una gestión económica eficiente es la planificación, pues a través de ésta se define con racionalidad el uso y destino de los recursos en función de los principales objetivos de las organizaciones.

La planificación es el proceso que determina con anticipación las acciones que se deben desarrollar y ejecutar antes de actuar, para alcanzar los objetivos deseados. (González Y. P., 2015)

La planificación es una palabra que da idea de cómo organizar una actividad cualquiera y después del análisis de varios enfoques que recoge la literatura puede plantearse; en su sentido más general es un proceso, es la preparación de un conjunto de decisiones, es una acción con respecto a la actividad en el futuro, basado en la investigación, reflexión y pensamientos sistemáticos (Rodríguez Torres, 2012).

La planificación estratégica aparece como un ataque parcial al problema estratégico. El análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo, estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor. Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización de la misma, así

como de su control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012).

La planificación cumple una serie de tareas, que se enumeran de la siguiente manera:

1. El perfeccionamiento de la planificación. Esta constituye en todos los tiempos una tarea de primer orden, y se refiere al mejoramiento, adecuación de los fundamentos y bases teóricas, metodológicas y organizativas de la planificación a las realidades del momento.
2. La preparación del plan, que incluye una serie de tareas: valoraciones, cálculos y análisis que permitan definir los objetivos del plan, cuantificar los niveles de actividad y recursos necesario, con el máximo de eficiencia.
3. La elaboración de la propuesta de plan de la empresa en sus diferentes categorías, en correspondencia con la planeación estratégica de la organización y acorde a las directivas, indicaciones recibidas y cronograma de ejecución establecido.
4. La presentación y defensa de las propuestas de plan de la empresa ante los organismos superiores correspondientes.
5. La desagregación del plan de la empresa una vez aprobado, desagregación por áreas de responsabilidad y periodos de tiempo.
6. El control de la ejecución del plan, definición de las medidas para su corrección y análisis del cumplimiento final del plan.

La planificación económica se convierte en un instrumento de incalculable valor para garantizar la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial y dar respuestas a los principios básicos del funcionamiento empresarial: productividad de los recursos, economicidad de la actividad o de selección y rentabilidad del capital económico. (Rodríguez Torres, 2012)

### **3.7 COMPETITIVIDAD**

La competitividad es un factor clave para mejorar el nivel socioeconómico de las organizaciones, para lo cual es importante alinear al recurso humano a la estrategia planteada por la empresa.

La competitividad es un concepto que debe ser estudiado ya que determina un enfoque organizacional catalizador de cambios de procesos evolutivos del mejoramiento de la empresa hacia una productividad maximizada; trabajándose en conjunto desde el nivel gerencial hasta los niveles más bajos, siendo responsables y comprometidos con las transformaciones que deban darse en cada rol preestablecido y en cada uno de los eslabones formadores de la cadena de valor (León Valbuena, 2013).

Una empresa es competitiva siempre y cuando sea rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no es así, entonces implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones (Saavedra García, 2012).

Como variable de estudio, la competitividad puede ser topada desde diferentes visiones. Varios autores concretan sus esfuerzos en el análisis de la competitividad, siendo el centro de atención el desenvolvimiento de las firmas en los mercados locales e internacionales, independientemente de su ubicación y entorno.

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser cada vez más competitivas porque es la única manera en la que lograrán consolidarse en el mercado actual y también diferenciarse de sus competidores, en donde la rivalidad es cada vez más agresiva. Una gran responsabilidad recae sobre los hombros de los directivos de las organizaciones (ya sean estas micro, pequeñas, medianas y grandes) y es la de escoger la estrategia de negocio o también conocida estrategia empresarial para que su organización la siga y persiga (Gil Osorio & Ibarra Lopesierra, 2014).

### **3.7.1 INDICADORES DE COMPETITIVIDAD**

Varios estudiosos de la competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de determinar la competitividad en las empresas.

En el siguiente cuadro se describe los indicadores de competitividad que varios autores estudiados en el tema lo desarrollaron.

Indicador/ Autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañon (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			X		X
Tecnología	X	X	X		X
Innovación	X				
Mercadotecnia	X	X	X	X	
Recursos Humanos	X	X	X	X	X
Capacidades Directivas	X				X
Recursos Financieros	X	X	X		X
Cultura	X				
Calidad	X		X		X
Producción		X		X	X
Logística		X			
Organización Interna			X		X
Compras			X	X	X
Investigación y Desarrollo			X	X	X

Tabla 1: Indicadores de competitividad

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

Fuente: Pensamiento y Gestión.

Así mismo, existen varios elementos que influyen en la competitividad en las empresas y son:

- ❖ Gestión exitosa de los flujos de producción, inventarios y materias primas.
- ❖ Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, investigación y desarrollo formal, diseño, mercadotecnia, producción e ingeniería industrial.
- ❖ La capacidad de combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas del sector.
- ❖ La capacidad de incorporar definiciones más exactas de caracterización de la demanda y la evolución de los mercados en la producción y diseño de estrategias.
- ❖ La capacidad para organizar con éxito relaciones internas con proveedores y clientes.

- ❖ Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en las tareas que se desempeñan en la producción.

### **3.8 CADENA DE VALOR**

La cadena de valor es un modelo teórico que permite fijar tiempo y costos a las principales actividades de su empresa. Su finalidad es asignar a cada actividad el mayor valor posible, minimizando los costos para que se maximice el margen o rentabilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de producirlo y entregarlo (Porter, 2015).

Independientemente de su tamaño, toda empresa participa en al menos una cadena de valor local; por ejemplo, un productor agrícola de autoconsumo compra insumos que lo hacen interactuar con otros eslabones de la cadena. Las empresas que se encargan de exportar directa o indirectamente son partícipes de cadenas de valor nacionales o incluso globales.

Una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Oddone, Pérez, & Antunes, 2014).

La metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor de la Sede Subregional de la CEPAL fue diseñada para fortalecer cadenas establecidas (Padilla Pérez, 2014). Con esta metodología se analizan usualmente cadenas establecidas y se identifican las acciones específicas para su fortalecimiento.

Para (León, Martín, & Andrade Castro, 2017) La cadena de valor es una herramienta que permite identificar y analizar las actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna “ventaja competitiva”. Se sabe que la cadena de valor descompone a la organización en 9 actividades, 5 primarias y 4 secundarias.

Actividades primarias

- ❖ Logística hacia el interior
- ❖ Operaciones
- ❖ Logística hacia el exterior

- ❖ Marketing y Ventas
- ❖ Mantenimiento-Servicio

#### Actividades secundarias

- ❖ Adquisición de Bienes y Servicios
- ❖ Tecnología-Investigación y Desarrollo
- ❖ Administración de Recursos Humanos
- ❖ Infraestructura de la Empresa

La comprensión de la cadena de valor es esencial para desarrollar la ventaja competitiva, ya que desagrega las actividades más relevantes de la empresa, lo que hace factible comprender el cómo se constituyen los costos y cuáles son las bases existentes y potenciales de la empresa para lograr la diferenciación.

Para (Porter, 2015) los principios básicos para desagregar las actividades de la empresa son:

- ❖ Que las actividades tengan diferentes economías.
- ❖ Que tengan un alto potencial de diferenciación.
- ❖ Que representen una parte importante o creciente del costo.

A continuación, se ilustran en un diagrama los ocho pasos de la metodología para poder crear una cadena de valor que son: 1) Definición de meta-objetivos; 2) Selección de la cadena; 3) Estudios de mercado; 4) Primera mesa de diálogo; 5) Elaboración de estudios de factibilidad, técnica y economía; 6) Segunda mesa de diálogo; 7) Selección de empresas, y 8) Elaboración de estrategias para el inicio de la operación en cadena.

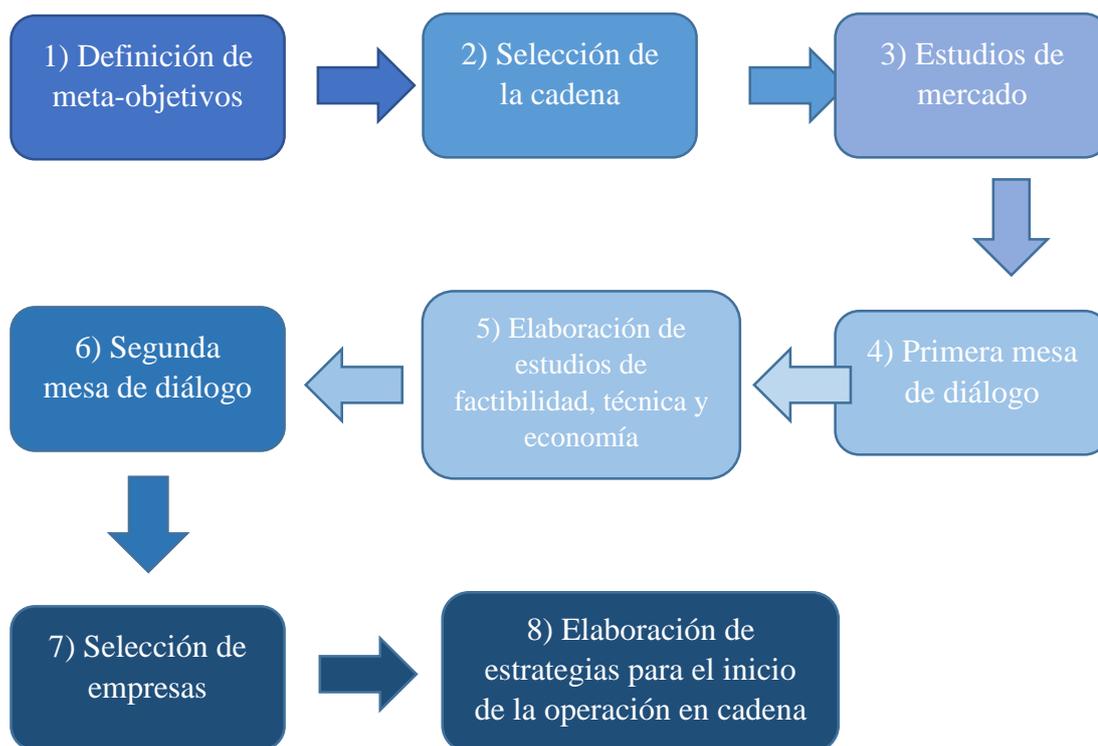


Figura 3: Metodología para la creación de cadenas de valor.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

Fuente: Creación de una cadena de valor.

Cada una de las etapas son conocida comúnmente como eslabones. La cantidad de eslabones que componen una cadena de valor cambia de manera importante según el tipo de industria. Las actividades o eslabones de la cadena pueden ser realizados por una o varias empresas (Oddone, Pérez, & Antunes, 2014).

Los actores que son parte de las cadenas de valores que se encuentran situados en diferentes niveles institucionales y escalas territoriales conforman el grupo de eslabones.

- ✓ Los agentes principales de una cadena de valor son aquellos que participan directamente en la provisión de insumos, la producción, el procesamiento, el transporte y comercialización, y se tratan de las empresas que forman parte de estos eslabones.
- ✓ Los organismos gubernamentales, las asociaciones industriales, las universidades y las organizaciones internacionales, entre otras entidades, efectúan actividades de apoyo y soporte e intervenciones para fortalecer la cadena de valor.

Estos actores despliegan sus acciones dentro de un contexto institucional que incorpora el marco regulatorio, las políticas nacionales, regímenes comerciales, las intervenciones en el mercado, la infraestructura del territorio y las fuentes de información disponibles, e influye en la ejecución de la cadena de valor (Oddone, Pérez, & Antunes, 2014).

### **3.9 GESTIÓN DE PROCESOS**

Las organizaciones, tienen el reto de transformar su gestión en busca de una mayor rentabilidad. A demás operan en un entorno que se transforma aceleradamente y deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios de forma gradual en tiempo viable, sin que ello afecte la calidad de sus productos y/o servicios. Para lograrlo es imprescindible optimizar el sistema de procesos vinculado a satisfacer al cliente y a otras partes interesadas para lograr el reconocimiento de la organización como un todo (Llanes Font, Isaac Godínez, Moreno Pino, & García Vidal, 2014).

Es la forma de gestionar toda la organización enfocándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos de los clientes.

La gestión de procesos implica una visión transversal de la empresa que persigue satisfacer las necesidades y cumplir con las exigencias de los clientes que facilita una visualización más explícita de la cadena de valor del sistema productivo permitiendo lograr mayor eficiencia en los procesos (Alfonso Torres, 2014).

Para (Nariño, Rivera, León, & León, 2014) la gestión de procesos es una de las buenas prácticas más utilizadas en el sector de la salud en las últimas décadas, pues es una vía apropiada para alcanzar mayor satisfacción de los clientes. La gestión de procesos gana cada vez más prestigio, entro otras razones, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos.

La organización lo percibe como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción de los clientes. La amplitud del término, Así como su importancia que ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, ha supuesto la existencia de una gran variedad de definiciones.

### **3.10 VENTAJA COMPETITIVA**

Disponer de ventajas competitivas implica que las empresas puedan adquirir beneficios económicos. Para ello, se debe desarrollar mejoras en sus productos de manera continua. La razón es que siempre que se adquiere beneficios económicos surgen imitaciones de nuevas empresas o de empresas que ya existen en el mercado. Por lo tanto, para mantener sus beneficios económicos, una empresa debe buscar la manera de traer nuevos productos al mercado que le proporcione una ventaja competitiva, aunque esta sea solo de manera temporal (Urcia, 2013).

Para que las empresas puedan tener una ventaja competitiva deben realizar acciones estratégicas para ser más eficientes que los competidores (liderazgo en costos) o hacer productos y servicios de manera diferente a ellos (diferenciación).

De manera fundamental. La ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio (Porter, 2015).

Conceptualmente, la ventaja competitiva es de suma importancia para diferenciarnos de los competidores y tener una oferta de valor única que nos haga preferidos a los clientes.

#### **3.10.1 TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA**

Para (Porter, 2015) existen tres principales tipos de ventaja competitiva o estrategias genéricas, y son: El liderazgo en costos, diferenciación y el enfoque.

- Liderazgo en costos

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Aquí, la organización se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de la industria, tener un ámbito extenso, atender a muchos de sus segmentos y hasta operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la venta de costos.

- Diferenciación

Es la segunda estrategia genérica. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en aspectos bastante apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un

posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un mayor precio.

- Enfoque, concentración o especialización

Difiere por completo de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseer en absoluto.

### **3.11 INNOVACIÓN**

El término ‘innovar’ etimológicamente proviene del latín innovare, que significa cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades.

La innovación ha sido descrita y definida también en diferentes formas y sentidos. Es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y que otras ciencias formales y tácticas, han incorporado a sus conocimientos, al igual que en varias disciplinas y que no es precisamente una ciencia o tecnología, más bien es un resultado de ellas y se orienta a crear un valor que satisfaga necesidades de un grupo en particular o de la sociedad en general (Castrillón, 2013).

Para (Cardona Acevedo, Castiblanco Moreno, Díaz Sánchez, & Lorenz, 2013) determinan que la innovación es una preocupación constante para las organizaciones, por sus efectos deseables en los mercados nacionales e internacionales. La innovación, como expresión de desarrollo, es un proceso resultado de la acumulación de conocimiento desde el territorio, y como tal crece en la medida en que las empresas participan de la apertura a la competencia extranjera.

Los procesos de innovación están motivados por el incremento de la calidad de los productos con miras a su ingreso a los mercados internacionales.

También Porter (1991) considera de vital importancia a la innovación, ya que la ventaja competitiva se deriva principalmente de la mejora, la innovación y el cambio. Las empresas consiguen ventajas sobre los rivales nacionales e internacionales porque perciben una nueva base para la competencia, ya que la innovación, en términos estratégicos, se define en su sentido más general incluyendo no solamente las nuevas tecnologías, sino también, nuevos métodos o formas de hacer las cosas.

### **3.11.1 CLASES DE INNOVACIÓN**

La innovación no siempre está relacionada con hacer algo nuevo, sino también tiene que ver con la generación de la idea de un producto, un proceso o para la producción del mismo, desde su diseño y evaluación, hasta la implementación de la idea. Para lo cual existen cuatro clases de innovación y son:

#### 1) Innovación de producto

Esto involucra cambios significativos, pero no radicales en las características de las mercancías y servicios. La introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.

#### 2) Innovación de proceso

La implantación de un método de producción o distribución nuevo o con alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.

#### 3) Innovación de organización

La implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa. Tiene relación con la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, desde las prácticas de negocios empresariales en la organización del puesto de trabajo como en las relaciones externas de la empresa.

#### 4) Innovación de marketing

La implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de posicionamiento, promoción o precio, refleja la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 PARADIGMA CRÍTICO – PROPOSITIVO**

El paradigma crítico propositivo surge como una alternativa de superación a la visión tradicionalista, que mediante la crítica sobre la situación en que se encuentre, busca dar una propuesta que facilite su comprensión y de esta manera generar ciencia.

Los criterios metodológicos tienen un enfoque activo-participativo, donde se busca la participación de la comunidad para la identificación y comprensión de problemas y proponer posibles soluciones. Esta metodología tiene como finalidad, transformar situaciones siguiendo un procedimiento sistemático enfocado en la investigación donde se pueda generar conocimientos dirigidos a la solución de problemas sociales.

### **4.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación empezará con la recolección de la información sobre el sector a investigar que se lo hará mediante la observación en un principio, permitiendo que el enfoque cualitativo de esta investigación identifique los errores en los procedimientos del sector, en este caso el sector de comida en plazas o establecimientos gastronómicos modelos food truck en la provincia de Tungurahua.

El proceso a realizar es dinámico, debido al trabajo en conjunto con el personal de la empresa, dando como resultado un análisis sobre el lugar y posibles problemáticas con su debida solución a buscarse.

#### **4.2.1 CUALITATIVA**

La investigación cualitativa ofrece al investigador métodos y herramientas viables y confiables para realizar la investigación y que esta sea una fuente de información para la toma de decisiones y aportar información relevante al comportamiento de un mercado específico (Benalcázar Nava, González Arriata López Fuentes, Gurrola Peña, & Moysén Chimal, 2013).

#### **4.2.2 CUANTITATIVA**

La investigación cuantitativa recoge y analiza datos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos. La característica del método cuantitativo es

su fundamentación en las características presentes dentro del objeto de estudio, de esta manera se busca el análisis del problema a investigar (Bernal, 2010).

### **4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.3.1 DESCRIPTIVA**

Para (Bernal, 2010) una de las principales funciones de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

La investigación es descriptiva, debido a la utilización de herramientas que permitan facilitar la recolección de datos y conocer las situaciones, actividades, procesos y personas que están relacionadas con el objeto de estudio. El investigador recoge la información sobre una hipótesis para su posterior análisis, en este caso determinar la implementación de un Sistema de Gestión Organizacional para los establecimientos gastronómicos, que al mismo tiempo contribuye a que las empresas entiendan este modelo aplicándolo en sus métodos, estrategias y actividades para diferenciarse de su competencia.

### **4.4 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.4.1 BIBLIOGRAFICA – DOCUMENTAL**

Para la investigación es necesario recurrir a esta modalidad porque se trabaja con fuentes de información secundaria como son libros, artículos de revista, proyectos, etc., en donde se analiza la posible aplicabilidad del tema investigado a otros casos, realizando fichas bibliográficas que contribuyeron a la fundamentación y realización del marco teórico de la investigación.

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer el estado actual del tema a investigar (Bernal, 2010).

#### **4.4.2 DE CAMPO**

En el presente proyecto se aplicó esta modalidad ya que tiene una relación directa con las actividades de Picnic Plaza, de esta manera se acude al lugar a investigarse para medir el nivel de desempeño según una observación previa y poder determinar cuáles son sus procesos internos que se manejan para sus actividades de comercialización.

#### **4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio (Bernal, 2010).

Para la investigación se tomó el caso del establecimiento gastronómico Picnic Plaza y su personal quienes forman el área administrativa y de producción. En la ciudad de Ambato existen 4 establecimientos gastronómicos ubicados en la zona centro y sur de la ciudad.

Según datos del censo del (INEC, 2010), en la provincia de Tungurahua existe un total de 504.583 personas, siendo así la PEA (Población Económicamente Activa) en la provincia de Tungurahua de 244.893 personas, las cuales son consideradas en consideración para la investigación.

$$n = \frac{z^2 (N)(p)(q)}{[E^2(N - 1)] + [z^2(p)(q)]}$$

Donde,

$$N = 244.893$$

$$z = 95\% = 1.96$$

$$p = 5\% = 0.50$$

$$q = 5\% = 0.50$$

$$\text{Error} = 5\% = 0,05$$

Obteniendo así:

$$n = 384.$$

#### 4.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Un aspecto importante dentro de la investigación es la recolección de la información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación.

Estos datos o información que van a recolectarse son el método a través del cual se prueban las hipótesis, se prueban las hipótesis, se responden las incógnitas de investigación y se logran los objetivos planteados del problema de la investigación (Bernal, 2010).

En el artículo 59, literal D, del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión según él (Ministerio de Coordinación de la Producción, 2014), señala ‘Fomentar el cumplimiento de las éticas empresariales para la transformación productiva’, y se lo maneja mediante el siguiente plan de recolección de la información:

#	Incógnitas	Detalle
1	Para qué?	Determinar la necesidad de un modelo de gestión.
2	A qué personas u objetos?	PEA Tungurahua, usuarios de Establecimientos Gastronómicos.
3	Sobre qué aspectos?	Atención al cliente.
4	Quién?	Leonardo Israel Jiménez Estrella.
5	A quiénes?	PEA Tungurahua, usuarios de Establecimientos Gastronómicos.
6	Cuándo?	2017
7	Dónde?	Provincia de Tungurahua
8	Cuántas veces?	1 vez
9	Cómo?	Aplicación de encuestas por medio de cuestionarios para los usuarios de Establecimientos Gastronómicos.
10	Con qué?	Financiamiento propio.

Tabla 2: Plan De Recolección de la Información

Fuente: Ministerio de Coordinación de la Producción, 2014

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

La encuesta aplicada contiene 12 preguntas de selección múltiple, los cuales no se repiten entre sí, dando oportunidad a escoger una sola opción.

#### 4.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Revisada toda la información recolectada de la encuesta aplicada, se procede a realizar una tabulación, representaciones gráficas para tener una mejor interpretación de los resultados de cada pregunta.

La interpretación de la información se lo realiza mediante gráficos y barras.

Análisis de los resultados de cada pregunta.

#### 4.8 VALIDACIÓN

El instrumento aplicado se lo validó mediante el software estadístico SPSS de IBM, en el cual se realizó una prueba piloto a encuestados, y aplicamos el modelo de Alfa de Cronbach dándonos así los siguientes resultados:

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	38	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	38	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	12

## 5. RESULTADOS

**Tema:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS MODELO FOOD TRUCK DE LA CIUDAD DE TUNGURAHUA.

1.- ¿Está Ud. de acuerdo con los productos y servicios que se ofrecen dentro del Establecimiento Gastronómico al que acude?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	50	13,0	13,0	13,0
Si	334	87,0	87,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 3: Pregunta 1.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

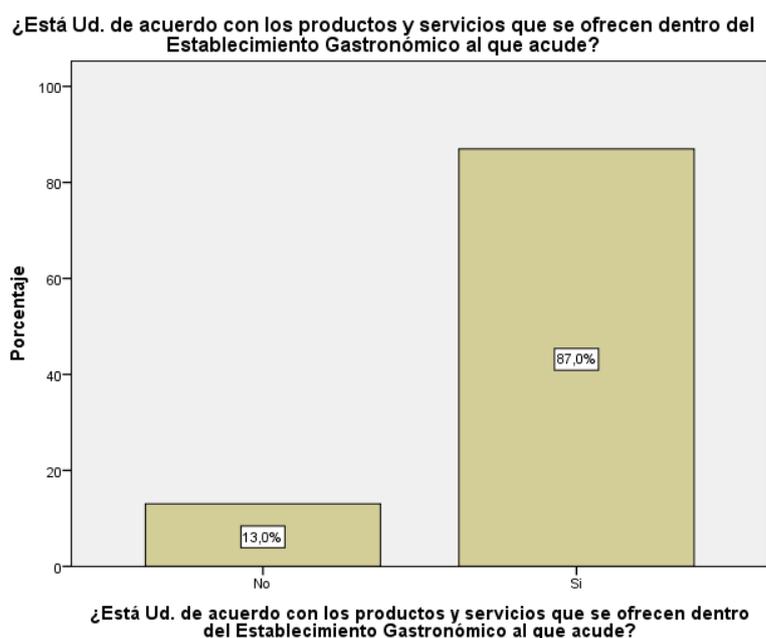


Figura 4: Pregunta 1.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del 100% de la muestra que en su totalidad son 384 usuarios encuestados; se obtiene que un 87% de usuarios si están de acuerdo y un 13% de usuarios que no están de acuerdo con los productos y servicios que se ofrecen es el Establecimiento Gastronómico que acuden.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de usuarios de los Establecimientos Gastronómicos si están de acuerdo con los productos y servicios que ofrecen, los cuales son clientes frecuentes a dichos negocios; y se observa también que un reducido número de personas que acuden a estos establecimientos no están de acuerdo con sus productos y servicios.

2 ¿Con qué frecuencia asiste Ud. a estos Establecimientos Gastronómicos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 1 a 3 veces	374	97,0	97,0	97,0
De 3 a 5 veces	10	3,0	3,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 4: Pregunta 2.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

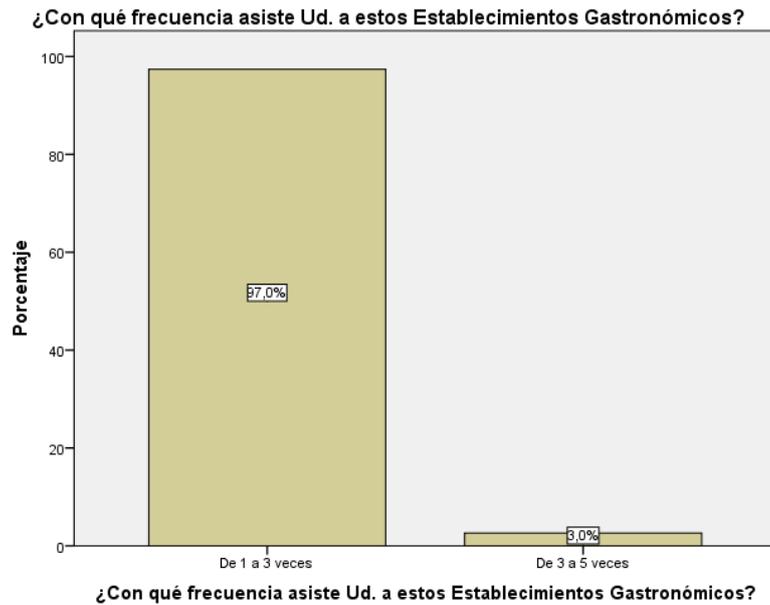


Figura 5: Pregunta 2.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del 100% de la muestra; se obtiene que un 97% de los usuarios asisten de una a tres veces a los Establecimientos Gastronómicos y un 3% de usuarios asisten de 3 a 5 veces a este tipo de negocios.

## INTERPRETACIÓN

La gran mayoría de usuarios encuestados asisten a los Establecimientos Gastronómicos con una frecuencia de una a tres veces al mes: mientras que un reducido número de usuarios asisten con una frecuencia de tres a cinco veces al mes.

3 ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por los productos que se comercializan en el Establecimiento Gastronómico que Ud. acude?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De \$5 a \$10	189	49,0	49,0	49,0
De \$15 a \$20	195	51,0	51,	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 5: Pregunta 3.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

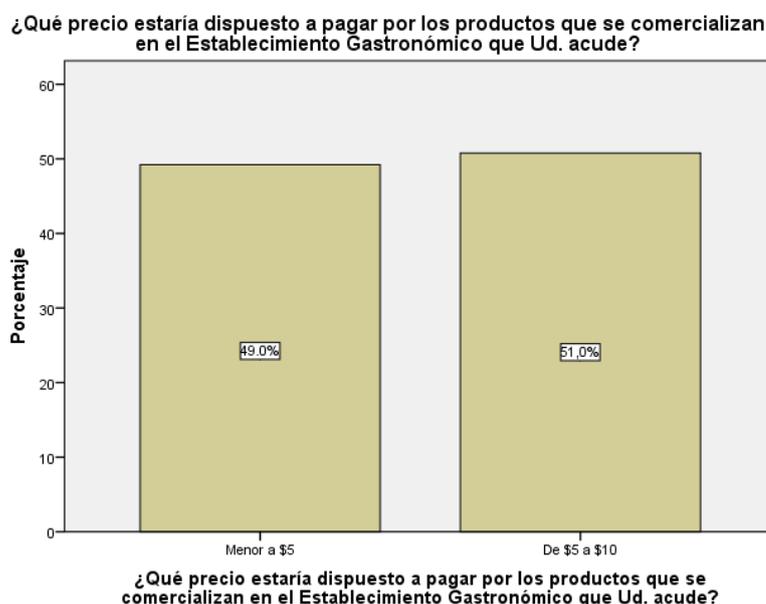


Figura 6: Pregunta 3.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del 100% de la muestra; se obtuvo que un 49% de los usuarios están dispuestos a pagar un valor de \$5 a \$10 por los productos que consumen, mientras que un 51% están dispuestos a cancelar un valor de \$15 a \$20 dólares.

## INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados existe una mínima diferencia entre sus respuestas sobre el valor que estarían dispuestos a cancelar por los productos que se comercializan en

los Establecimientos Gastronómicos, pero la mayoría de los usuarios estarían dispuestos a pagar un valor entre \$15 y \$20, mientras que igual una mayor parte de usuarios pagarían un valor entre \$5 y \$10 dólares.

4 ¿Considera Ud. que los precios de los productos que se ofrecen son adecuados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En Desacuerdo	40	10,0	10,0	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	203	53,0	53,0	63,0
De Acuerdo	141	37,0	37,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 6: Pregunta 4.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

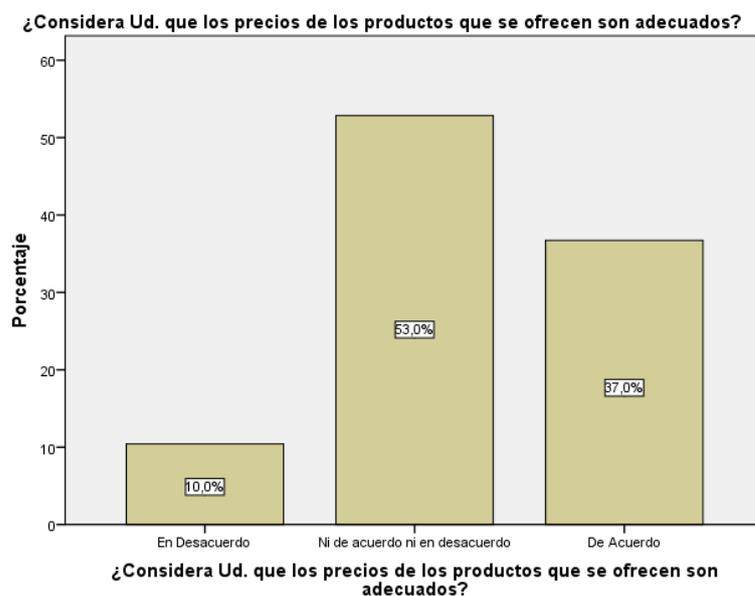


Figura 7: Pregunta 4.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del 100% de los encuestados; se obtuvo un resultado del 10% de los usuarios que están en desacuerdo con los precios establecidos de los productos que ofrecen los

Establecimientos Gastronómicos, así como se obtuvo un 53% de usuarios que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con los precios y con un 37% de personas que están de acuerdo con ello.

## INTERPRETACIÓN

Del total de la muestra, se observa que en su gran mayoría los usuarios no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con los precios que se han establecido para los productos que ofrecen los Establecimientos Gastronómicos, de igual manera hay un gran número de personas que si están de acuerdo y en un número reducido que están en desacuerdo con los precios.

5 ¿Por qué medio publicitario Ud. se enteró de la existencia de estos Establecimientos Gastronómicos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Otros	120	31,0	31,0	31,0
Radio y Tv	40	10,0	10,0	41,0
Prensa	20	6,0	6,0	47,0
Facebook	204	53,0	53,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 7: Pregunta 5.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

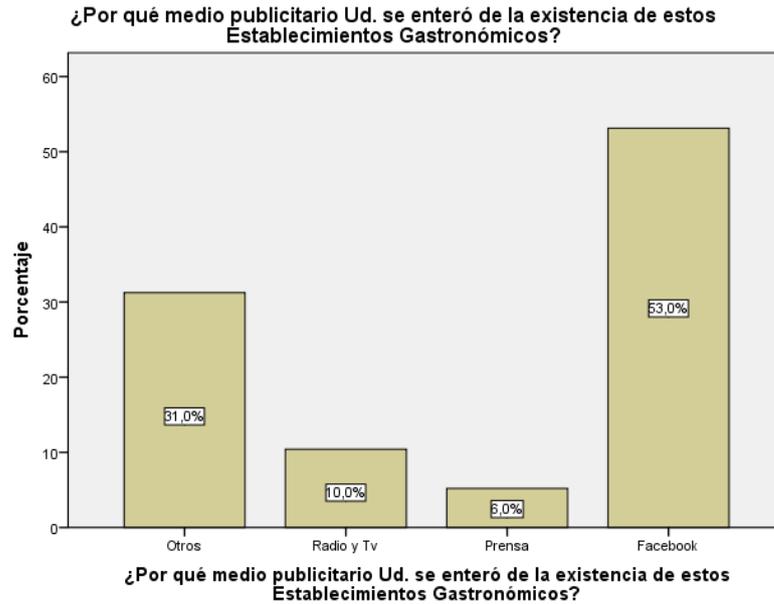


Figura 8: Pregunta 5.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del total de los encuestados, obtuvimos un resultado del 53% de usuarios que mediante Facebook se enteraron de la existencia de los Establecimientos Gastronómicos en la ciudad, otros usuarios que con un 31% se enteraron por otros medios publicitarios, también con un 10% de usuarios que se enteraron mediante la radio y la TV, mientras que los usuarios que se enteraron por la prensa dieron como resultado un 6%.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de usuarios que acuden a los Establecimientos Gastronómicos en la provincia de Tungurahua respondieron que se enteraron de su existencia mediante la red social Facebook, seguidos de las personas que respondieron por otro medio publicitario como es el de boca a boca y otra red social, también existen usuarios que supieron de estos negocios por la radio y tv, así como hubo un número bien reducido de personas que se enteraron por medio de la prensa escrita.

## 6 ¿Cuál es el Establecimiento Gastronómico que Ud. acude?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Retro Bar	30	8,0	8,0	8,0
La Choza	41	10,0	10,0	18,0
City Plaza	161	42,0	42,0	60,0
Picnic Plaza	152	40,0	40,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 8: Pregunta 6.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

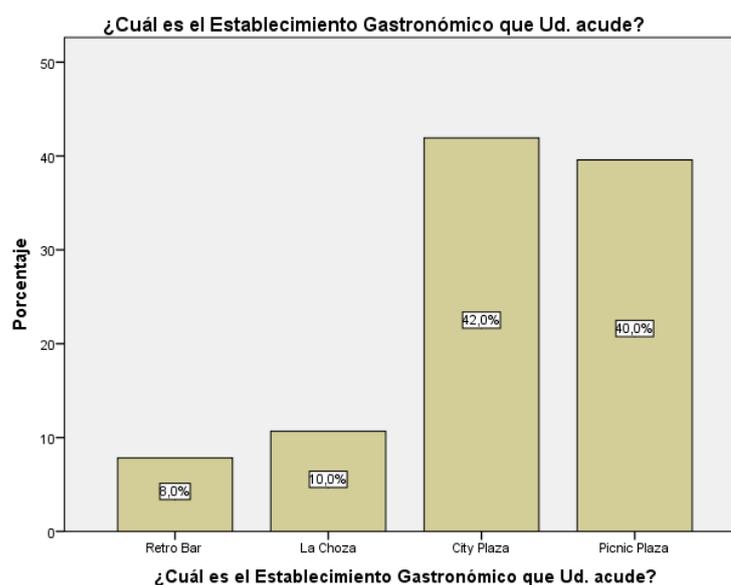


Figura 9: Pregunta 6.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del 100% de la muestra; obtuvimos que un 42% de usuarios acuden al Establecimiento Gastronómico City Plaza, los usuarios que asisten a Picnic Plaza dieron como resultado un 40%; mientras tanto que con un 10% asisten al negocio llamado La Choza, y finalmente con un 8% resultaron los usuarios que acuden a Retro Bar.

## INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en la gráfica existen dos Establecimientos Gastronómicos que son los más visitados con frecuencia, en primer lugar, está City Plaza seguido por Picnic Plaza, con muy poca recepción por parte de los usuarios se encuentran La Choza que es nueva en el negocio y por último tenemos a Retro Bar.

7 ¿El Establecimiento Gastronómico al que acude, tiene buena presentación y espacios físicos para su comodidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	72	19,0	19,0	19,0
Si	312	81,0	81,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 9: Pregunta 7.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

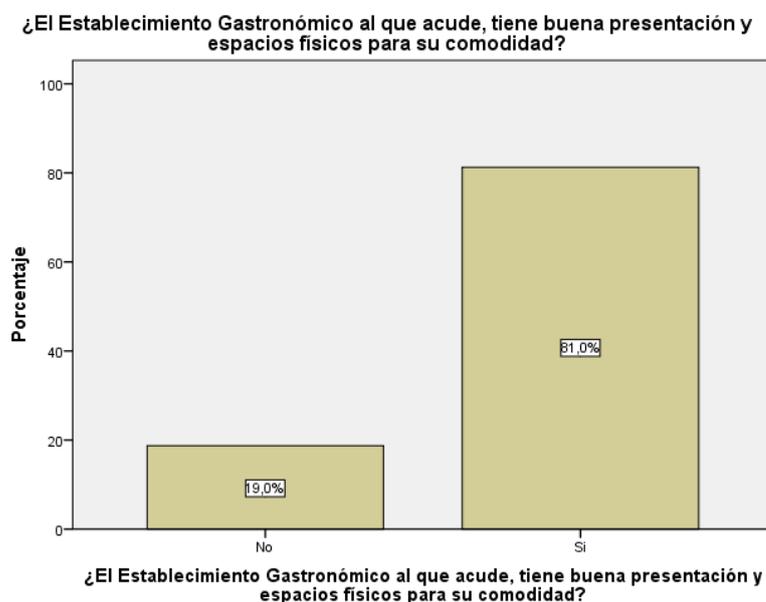


Figura 10: Pregunta 7.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del 100% de las encuestas realizadas, determinamos que con un 81% de usuarios contestaron que el Establecimiento Gastronómico al que acude si posee una buena presentación; mientras que con un 19% votaron que no tienen una buena presentación.

## INTERPRETACIÓN

Existe una gran diferencia en el resultado entre las personas que contestaron sobre la buena presentación y comodidad del Establecimiento Gastronómico, como se observa en la gráfica casi en su totalidad contestaron que si están de acuerdo con la presentación y en un número reducido contestaron que no se sienten cómodos con el espacio físico.

8 ¿Cree Ud. que la higiene del Establecimiento Gastronómico al que acude es la adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En Desacuerdo	20	5,0	5,0	5,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	122	32,0	32,0	37,0
De Acuerdo	242	63,0	63,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 10: Pregunta 8.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

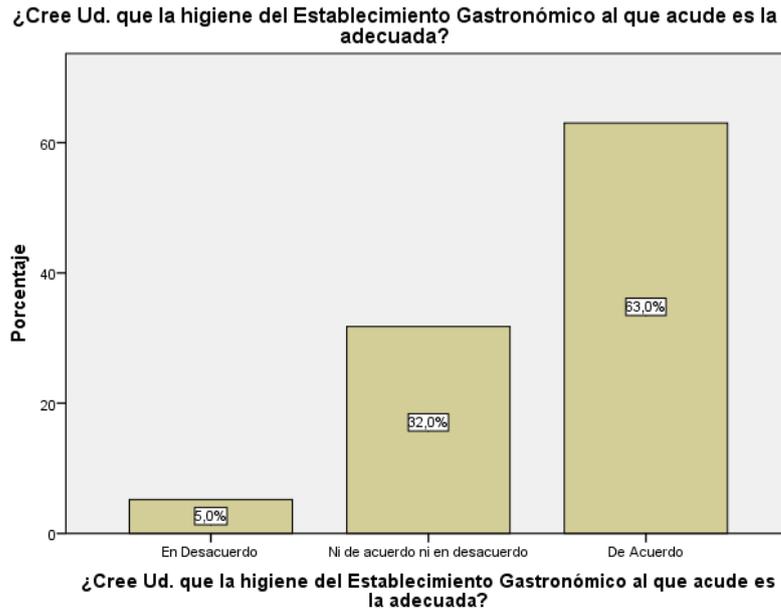


Figura 11: Pregunta 8.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del total de encuestados, un 63% de usuarios contestaron que están de acuerdo con la higiene que posee el Establecimiento Gastronómico al que acude, mientras que un 32% contestaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la higiene del negocio al que visitan y con un 5% respondieron que están en desacuerdo con la higiene que posee el local al que acude.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de usuarios que contestaron a la encuesta están de acuerdo con la higiene del Establecimiento Gastronómico al que acuden con frecuencia, al igual existen un gran número de personas que se manejaron en una opción neutral y con muy pocas respuestas de usuarios que están en desacuerdo con la higiene del local comercial.

9 ¿Cómo califica Ud. la atención que le brinda el personal del Establecimiento Gastronómico al que acude?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pésima	10	3,0	3,0	3,0
Buena	323	84,0	84,0	87,0
Excelente	51	13,0	13,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 11: Pregunta 9.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

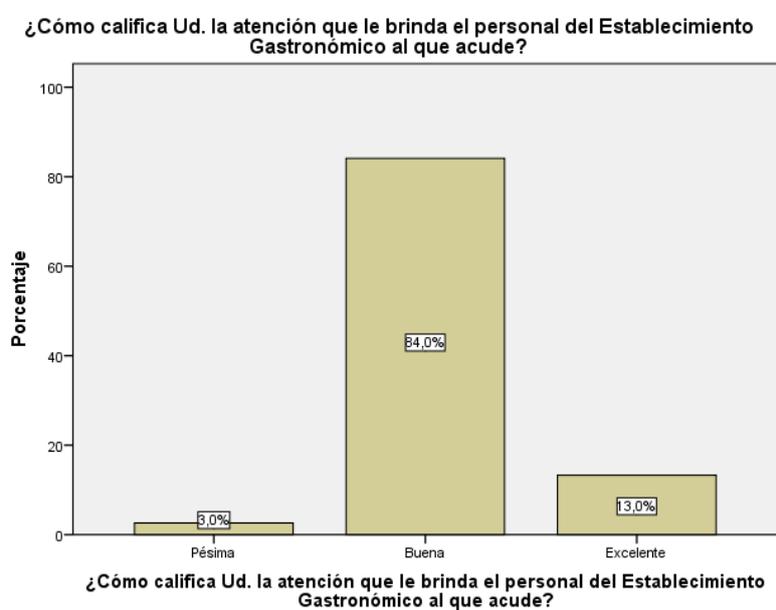


Figura 12: Pregunta 9.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del 100% de la muestra, los usuarios que contestaron que la atención brindada es buena sumaron un 84%; con un 13% determinaron que la atención es excelente y con un pequeño 3% de usuarios contestaron que la atención en el Establecimiento Gastronómico al que acuden es pésima.

## INTERPRETACIÓN

Sobre la atención que los Establecimientos Gastronómicos brindan a sus usuarios se determinó que en su mayoría la atención es buena y se puede decir que su personal es el adecuado para este negocio, otras personas votaron que el servicio que les brindan es excelente y un pequeño grupo de usuarios contestaron que la atención que han recibido es pésima.

10 ¿Considera Ud. que debe existir mayor gestión por parte de la administración del Establecimiento Gastronómico para que mejore la atención al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	304	79,0	79,0	79,0
Tal vez	20	5,0	5,0	84,0
No	60	16,0	16,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 12: Pregunta 10.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

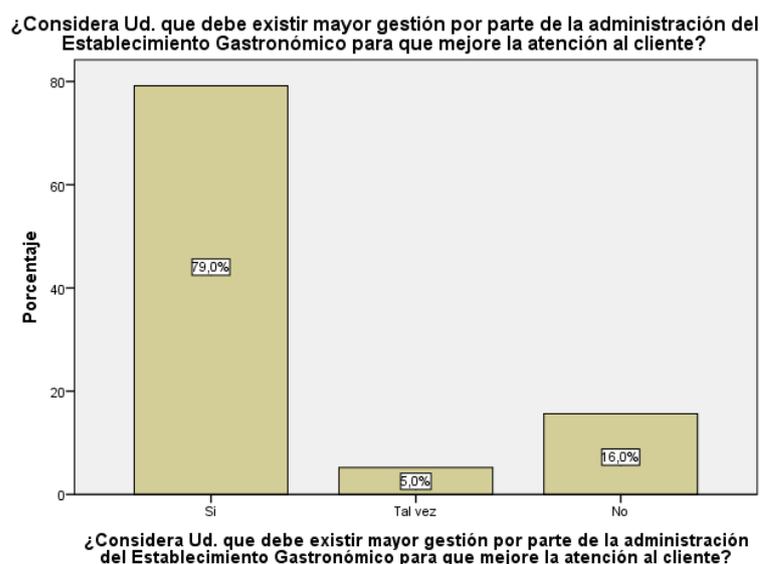


Figura 13: Pregunta 10.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del 100% de la muestra encuestada, se obtuvo como resultado que el 79% de usuarios consideran que debe existir una mayor gestión por parte de la administración del Establecimiento Gastronómico; con un 16% creen que no debe haber un mejoramiento en su gestión y con un 5% creen que tal vez debe existir una mayor gestión por parte de la administración.

## INTERPRETACIÓN

Con un alto porcentaje de usuarios que votaron que, si debe existir una mayor gestión por parte de la administración, quiere decir que el Establecimiento Gastronómico debe tener un mejoramiento en su sistema de gestión; mientras que ciertos usuarios determinaron que tal vez deben mejorar en su gestión y un pequeño grupo de personas contestaron a la encuesta con un no, señalando que el Establecimiento al que acuden tiene una buena gestión por parte de su administración.

11 A más de los servicios que ofrecen los Establecimientos Gastronómicos, ¿Qué otros servicios Ud. considera que se deben implementar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Guardia de seguridad	81	21,0	21,0	21,0
Parqueadero privado	10	3,0	3,0	24,0
Dispensario médico	11	3,0	3,0	27,0
Cajero	282	73,0	73,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 13: Pregunta 11.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

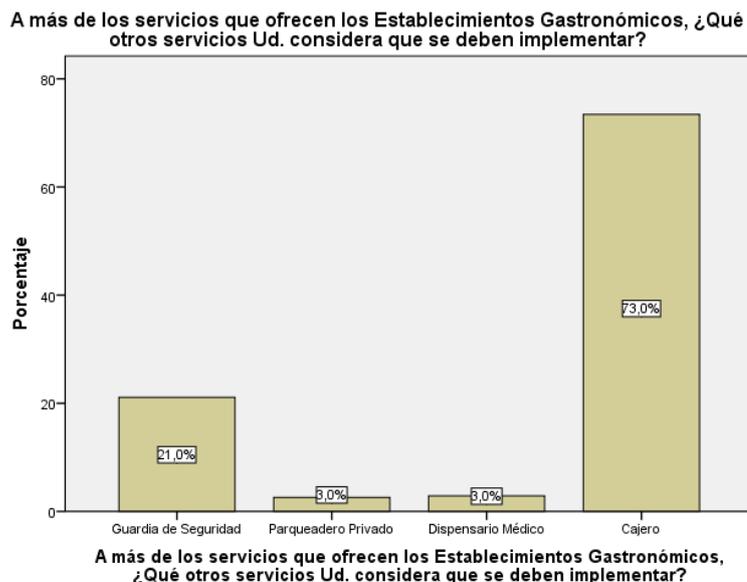


Figura 14: Pregunta 11.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Según los resultados de la encuesta podemos determinar que los usuarios de los Establecimientos Gastronómicos en un 7% prefieren que el servicio de cajero sea añadido en el local al que asisten; mientras que un 21% eligió que debe existir un guardia de seguridad; con un 3% determinó que debe existir el servicio de dispensario médico y con un 3% cree que un parqueadero privado debe ser implementado en el negocio.

## INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados, en su mayoría prefieren el servicio de cajero dentro del Establecimiento Gastronómico; otros usuarios consideran que el servicio de guardia de seguridad debe ser implementado en el local al que acuden y al final de los resultados con un pequeño porcentaje están a la par el servicio de dispensario médico y de parqueadero privado.

12 ¿Considera Ud. que el valor agregado en los servicios produce mayor aceptación por parte de la colectividad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En Desacuerdo	20	5,0	5,0	5,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	8,0	8,0	13,0
De acuerdo	334	87,0	87,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 14: Pregunta 12.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

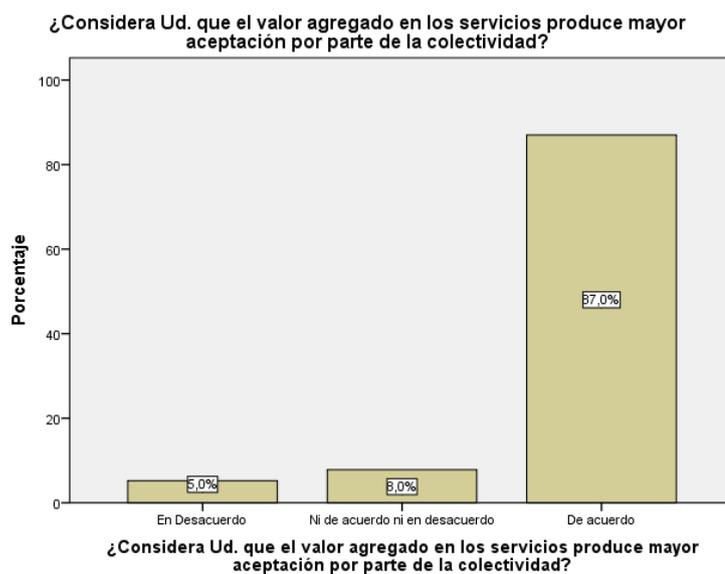


Figura 15: Pregunta 12.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## ANÁLISIS

Del 100% de los encuestados, obtuvimos un 87% de usuarios que consideran que el valor agregado en los servicios produce una mayor aceptación por parte de la colectividad; con un 8% de personas que prefirieron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente con un 5% están los usuarios que están en desacuerdo con el valor agregado y su relación con la aceptación de los clientes.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de encuestados están de acuerdo que el valor agregado en los servicios produce una mayor aceptación por parte de la colectividad; mientras que un bajo porcentaje de usuarios contestaron de manera neutral y finalmente con un bajo índice de respuesta por parte de los usuarios que contestaron que están en desacuerdo sobre el valor agregado.

### Caracterización de las estrategias del establecimiento Picnic Plaza.

Para tener una idea clara sobre las estrategias que Picnic Plaza debe tomar en cuenta y aplicar para evitar cualquier tipo de riesgos, caracterizaremos sus estrategias a continuación.

Tabla 15: Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b> F1 Calidad del producto final. F2 Procesos técnicos y administrativos de calidad. F3 Servicio de alto nivel.	<b>DEBILIDADES</b> D1 Bajo nivel de venta. D2 Falta de planeación. D3 Problemas financieros.
<b>OPORTUNIDADES</b> O1 Constante crecimiento del negocio. O2 Alta demanda de servicios y/o productos. O3 Necesidad del producto.	<b>AMENAZAS</b> A1 Cierre del negocio A2 Fuerte competencia. A3 Aumento de precios.

Fuente: Picnic Plaza.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

Tabla 16: Estrategias 1

<b>FODA</b>	<b>O1</b> Constante crecimiento del negocio	<b>A1</b> Cierre del negocio
F1 Calidad del producto final	Innovar el producto que se ofrece para ganar nuevos clientes.	Buscar nuevas vías de comercialización, por ejemplo ofrecer un servicio a domicilio.
D1 Bajo nivel de venta	Fortalecer el manejo de publicidad del establecimiento.	Realizar promociones sobre los productos y servicios que se ofrecen.

Fuente: Picnic Plaza

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

Tabla 17: Estrategias 2

FODA	O2 Alta demanda de servicios y/o productos	A2 Fuerte competencia
F2 Procesos técnicos y administrativos de calidad	Fortalecer los procesos establecidos para mantener un índice alto de satisfacción de la demanda.	Fortalecer los procesos administrativos del establecimiento para evitar inconvenientes y mantenerse en el mercado.
D2 Falta de planeación	Reestructurar la planeación mediante un óptimo estudio de mercado.	Elaborar planes de contingencia para mejorar las estrategias y diferenciarse de la competencia.

Fuente: Picnic Plaza

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

Tabla 18: Estrategias 3

FODA	O3 Necesidad del producto	A3 Aumento de precios
F3 Servicio de alto nivel	Capacitación al personal para brindar un mejor servicio y satisfacer al cliente.	Ofrecer un valor agregado al cliente al momento de adquirir el producto.
D3 Problemas financieros	Reducir el valor del producto por cierto tiempo hasta ganar clientes y generar ganancias.	Reducir costos sin perder la calidad del producto.

Fuente: Picnic Plaza

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## 6. CONCLUSIONES

- Al tratarse de un nuevo modelo de negocio en la provincia de Tungurahua, no existen las suficientes, ordenanzas, leyes o reglamentos que estén específicamente dirigidas a los Establecimientos Gastronómicos basados en modelos Food Truck, es por ello que sus modelos de gestión no son lo suficientemente claros y concisos.
- El tipo de negocio que se implementó a inicios del 2016 en la ciudad de Ambato ha ido incrementándose poco a poco, viéndose un alto índice de competitividad, variación en sus productos y/o servicios y últimamente se observa negocios que han cerrado o están reestructurándose administrativamente para mejorar la atención al cliente y mantenerse en el mercado.
- La falta de un modelo con indicadores que evalúen la gestión administrativa de estos negocios, puede ser planteada de mejor manera si existiera un reglamento establecido con anterioridad, donde se dé a conocer cuáles son las características o requisitos que se debe cumplir para poder formar y poner en funcionamiento este tipo de Establecimientos Gastronómicos.
- Los productos y servicios que se ofrecen dentro de los Establecimientos Gastronómicos en la provincia de Tungurahua no satisfacen a la colectividad, debido a que el espacio físico en el que se encuentran, limita su desarrollo total para su funcionamiento afectando así la productividad y comercialización, de acuerdo a las comodidades y exigencias de los usuarios.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la implementación de un Modelo de Gestión para los Establecimientos Gastronómicos de la provincia de Tungurahua, de esta manera se puede facilitar su desempeño, debido a que se tendría de manera clara cuales son los indicadores que deben cumplir para mejorar y ser competitivos.
- Es importante que se plantee un segmento de información para dar a conocer el tipo de mercado, productos, actividades y servicios que en esta se presenta a la colectividad en general.
- Se debe tener en cuenta implementar ordenanzas dirigidas específicamente a este tipo de negocios, debido a que se los toma en cuenta en el mismo segmento de negocio de comida y bebida, pero su tipo de funcionamiento es diferente al resto de negocios.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171.
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2).
- Benalcázar Nava, P., González Arriata López Fuentes, N. I., Gurrola Peña, G. M., & Moysén Chimal, A. (2013). *Investigación cualitativa*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. 3). Bogotá: Prentice Hall.
- Cardona Acevedo, M., Castiblanco Moreno, S., Díaz Sánchez, H., & Lorenz, F. U. (2013). Innovación empresarial: una mirada desde la competitividad, el desarrollo local y la transformación productiva para la internacionalización en Colombia. *Semestre Económico*.
- Castrillón, M. A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Dimensión empresarial*, 11(1), 45-60.
- Comercio, E. (11 de Octubre de 2016). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-foodtrucks-quito-regularizacion-municipio.html>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.
- Coquillat, D. (20 de Octubre de 2015). *Diego Coquillat*. Obtenido de Diego Coquillat: <https://www.diegocoquillat.com/food-trucks-la-historia-de-los-camiones-de-comidas/>
- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Bilineata Publishing.
- Gil Osorio, I. M., & Ibarra Lopesierra, S. (2014). Impact of leadership in critical success factors as a competitive business strategy. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 117-126.
- González, G. R. (2016). El concepto y alcance de la gestión tecnológica. *Revista Facultad de Ingeniería*(21), 178-185.
- González, Y. P. (2015). *La planificación empresarial: un acercamiento conceptual*. Recuperado el.
- Hidalgo, Á. L., Ramírez, D. H., D. H., & Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. 30, 153-161. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>

- INEC. (2015). *Directorio de empresas y establecimientos*. Ecuador en cifras. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf)
- León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(2).
- León, B., Martín, J., & Andrade Castro, A. D. (2017). Diseño de un sistema de gestión por procesos para WIFITEL, empresa cuya actividad económica es la venta de servicios de internet banda ancha, video vigilancia y telefónica IP ubicada en el cantón Daule de la provincia del Guayas. *Bachelor's thesis, ESPOL*.
- Llanes Font, M., Isaac Godínez, C. L., Moreno Pino, M., & García Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255-264.
- Magna, A. (1 de Julio de 2016). *Aula Magna 2017*. Obtenido de Aula Magna 2017: <http://aulamagna.usfq.edu.ec/?p=3739>
- Ministerio de Coordinación de la Producción, E. Y. (2014). *Código Orgánico de la producción, comercio e innovación*. Quito. Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/ministerio-de-coordinacion-de-la-produccion-empleo-y-competitividad/>
- Nariño, A. H., Rivera, D. N., León, A. M., & León, M. M. (2014). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *Revista de Administração*, 48(4), 739-756.
- Oddone, N., Pérez, R. P., & Antunes, B. (2014). Metodología del Proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor. *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*, 77.
- Orozco Castro, L., Chavarro Bohórquez, D., & Rivera Rodríguez, H. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Redalyc*, 6(13), 37-58.
- Padilla Pérez, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*. Libros de la CEPAL.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Quinn, R. E. (2013). *Maestría en la gestión de organizaciones un modelo operativo de competencias*. España: Díaz de Santos S. A.
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. México: Palibrio.

- Rodríguez Torres, L. (2012). Caracterización del proceso de planificación empresarial y su práctica en Cuba. *Ciencia & Futuro*, 2(1), 86-100.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*(33), 93-124.
- Telérgrafo, E. (09 de Septiembre de 2017). *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/don-mario-fue-el-pionero-de-los-food-trucks-en-ambato>
- Urcia, M. (2013). Capacidad de innovación empresarial de las micro y pequeñas empresas de calzado del distrito El Porvenir, Trujillo, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 4, 49-65.
- Zambrano, D., & German, R. (2016). *Modelo de gestión empresarial Quinn para la Gerencia General de la empresa ATCOM SA*. Quito: Bachelor's thesis.

## **ANEXOS**

## **PROPUESTA**

### **ÍNDICE DE LA PROPUESTA**

8.1 TEMA.....	52
8.2 OBJETIVOS.....	52
8.3 ANTECEDENTES.....	53
8.4 JUSTIFICACIÓN.....	54
8.5 MODELO APLICATIVO.....	56
8.6 APLICACIÓN DEL MODELO.....	61
8.7 CONCLUSIONES.....	77
8.8 RECOMENDACIONES.....	77

## **8.1 TEMA**

“Modelo de Gestión Organizacional para disminuir el riesgo en los Establecimientos Gastronómicos modelo Food Truck”

## **8.2 OBJETIVOS**

General

Proponer un Modelo de Gestión Organizacional para disminuir el riesgo de cierre que corren los Establecimientos Gastronómicos modelo Food Truck de la provincia de Tungurahua.

Específicos

- Planificar y formular estrategias en función de los requerimientos de los Establecimientos Gastronómicos y usuarios.
- Diseñar un plan de capacitación para el personal encargado del modelo en estudio.
- Elaborar un Modelo de Gestión Organizacional enfocado a la disminución de los riesgos que poseen los Establecimientos Gastronómicos modelo Food Truck en la provincia de Tungurahua enfocados en el cierre del negocio.

### **8.3 ANTECEDENTES**

A nivel global existen diversos modelos de gestión que sirven como guía para organizaciones que quieren conocerse de mejor manera a sí mismas y elevar sus índices de desempeño y sus resultados, es por ello que cuando se pretende disminuir el riesgo que corren los Establecimientos Gastronómicos modelo Food Truck en la provincia de Tungurahua, es necesario basarse en herramientas y modelos válidos que sirvan como guía para la gestión de estos negocios.

En la ciudad de Ambato, los últimos 3 años se ha podido notar claramente el nacimiento de un nuevo modelo de negocio donde emprendedores de la ciudad han apostado incursionar en el, este modelo lleva una tendencia culinaria mundial llamada Food Truck, que son negocios sobre ruedas en donde se producen y se comercializan productos de comida y bebida. En la antigüedad ya existían este tipo de negocios en diferentes sectores de la ciudad, pero en los últimos años por falta de reglamentos, ordenanzas, leyes y normas se ha creado la iniciativa de juntarlos en un mismo espacio público dándoles el nombre de Plazas o Establecimientos Gastronómicos.

Con el pasar del tiempo este nuevo modelo ha sufrido cambios y algunos de los Establecimientos Gastronómicos de la ciudad han variado su diseño y sus negocios están formados por containers, pero siguiendo la misma tendencia Food Truck, debido a que se comercializa el mismo tipo de comida y bebida con un valor agregado que son los servicios extra que estos negocios poseen como son: parqueadero privado, espacios infantiles, comedores y áreas de entretenimiento. En Ambato existían alrededor de 5 Establecimientos Gastronómicos ubicados en diferentes sectores de la ciudad, pero debido a diversos factores estos negocios no permanecieron más en el mercado, tomando la decisión de cerrarlos o reubicarlos, hoy en día solo 2 establecimientos siguen en funcionamiento.

Es por ello que, al realizar estudios previos, recolectar información y analizar la situación en la que se encuentran estos establecimientos, se plantea la necesidad de dar una solución a los diferentes problemas que se presentan; aportando de manera objetiva y decidida con la construcción de un modelo viable donde se pueda eliminar el riesgo que corren estos negocios.

Se propone la implementación del Modelo de Gestión de Riesgo NRS (Negocios Responsables y Seguros), debido a que el modelo es una herramienta para su evaluación, nos permite de igual manera realizar prácticas de excelencia y mejoramiento en los Establecimientos Gastronómicos enfocándose en los riesgos que estos negocios corren; siendo un modelo relativo como un instrumento de apoyo para el logro de objetivos, mediante la planificación, análisis de la información, y evaluación de su desempeño en un amplio grado de procesos e indicadores, que nos permitan orientar a los negocios y avanzar en el mejoramiento de su gestión.

El modelo a implementar trabaja orientado desde lo general hacia lo específico, en la definición de objetivos, analizando la capacidad administrativa para dedicar tiempo al proyecto, delegando responsabilidades a personas o equipos para que realicen las actividades planificadas. Con lo que se pretende mejorar en su gestión organizacional desencadenando un incremento de ventas, diferenciarse de la competencia, satisfacer las necesidades de los usuarios, permanecer en el mercado y eliminar o disminuir el índice de riesgo.

#### **8.4 JUSTIFICACIÓN**

La importancia de proponer y desarrollar un modelo de gestión organizacional para establecimientos gastronómicos basados en un modelo de gestión de riesgos de excelencia de la república de Colombia el cual ha sido validada por la Cámara de Comercio de Bogotá el cual está diseñada para ayudar a empresarios a fortalecer e implementar medidas preventivas o controles en los negocios con el fin de garantizar su permanencia.

Es necesario recalcar que en la actualidad no existe un modelo que nos permita medir índices de riesgos el cual esté direccionado para los establecimientos gastronómicos, debido a que existe desinterés por implementar un reglamento o normas.

Con nuestro estudio se pretende aportar a la construcción de una sociedad persistente y de calidad y que este estudio realizado sea guía y se tome como referencia para futuras investigaciones con el objetivo de que las empresas puedan permanecer en el mercado y generar así fuentes de empleo.

El presente estudio está enfocado a la población económicamente activa de la provincia de Tungurahua, para emprendedores, empresarios, comerciantes, usuarios de este tipo de negocio que solo busca generar fuentes de empleo, brindar un buen servicio a sus clientes, posicionarse y permanecer en el mercado.

La factibilidad de la propuesta está presente en todos los aspectos como el económico; debido a que genera valor al producto, al servicio, a la gestión organizacional y a la administración mejorando así su productividad, en el aspecto social; porque su impacto en emprendedores, empresarios, administradores y usuarios provoca un cambio drástico encaminada a la excelencia y en el aspecto cultural empresarial integra a todo el personal, valores, documentación legal, imagen y todos los factores que esté conformado el negocio.

## 8.5 MODELO APLICATIVO

El modelo de gestión organizacional de riesgo NRS se basa en las siguientes etapas:

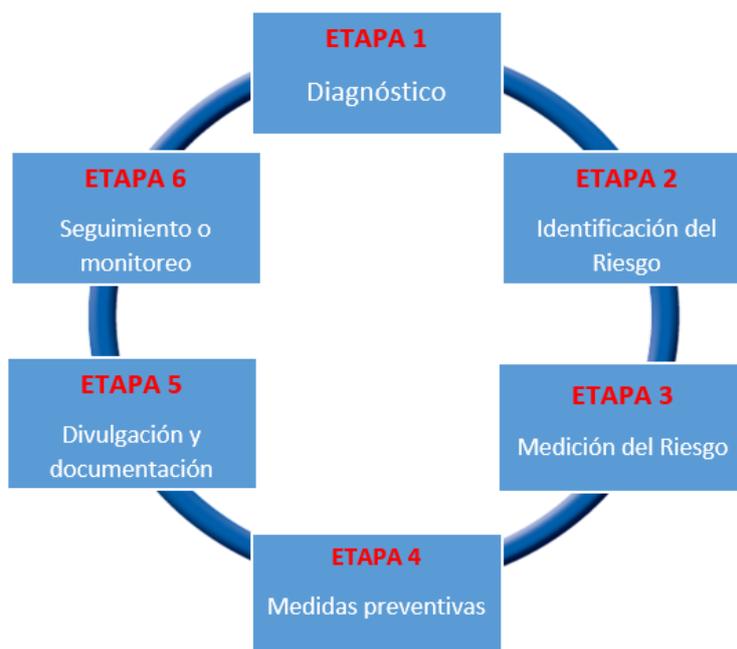


Figura 16: Etapas del Modelo de Gestión de Riesgo NRS (Negocios Responsables y Seguros).

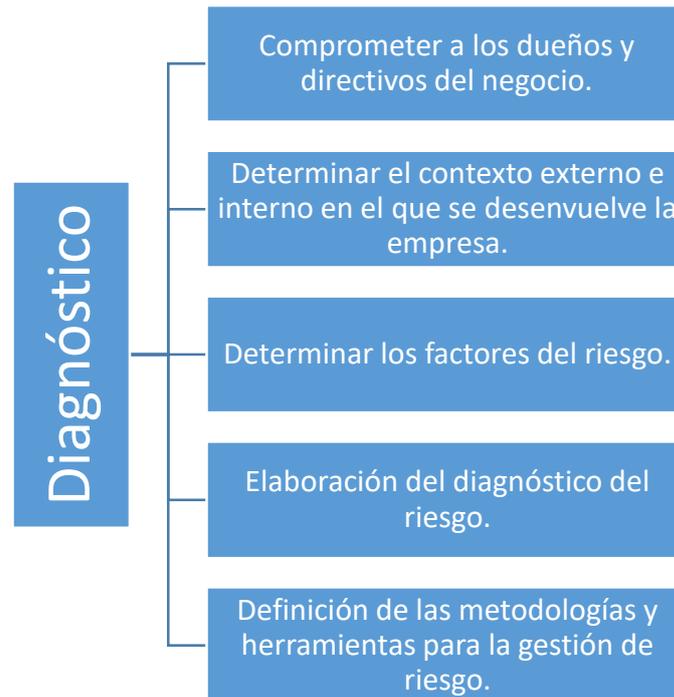
Fuente: Guía para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## Etapa 1: Diagnóstico

Esta etapa tiene como principal objetivo, comprometer a los dueños y directivos del negocio, conocer el contexto de la entidad, elaborar el diagnóstico del riesgo y definir las metodologías, técnicas, herramientas y fuentes de información para el diseño y adopción del sistema.

Figura 17: Etapa 1: Diagnóstico



Fuente: Guía para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## Etapa 2: Identificación del riesgo.

Esta etapa tiene como objetivo identificar los riesgos inherentes al desarrollo de la actividad empresarial, en esta etapa se identifican los eventos de riesgo a los cuales está expuesta la empresa.

Figura 18: Etapa 2: Identificación del riesgo



Fuente: Guía para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo.

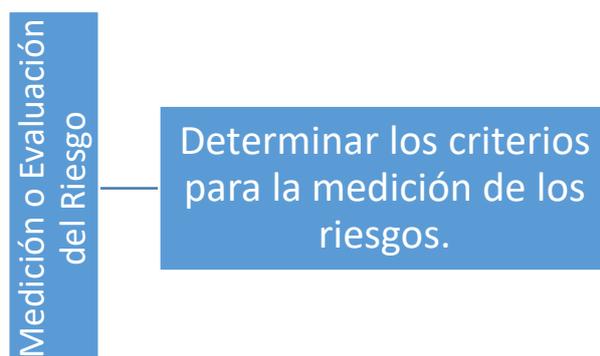
Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

Etapa 3: Medición o evaluación de los riesgos.

El análisis de riesgos involucra medir la probabilidad o posibilidad de ocurrencia del riesgo, así como el impacto en caso de materializarse mediante los riesgos asociados.

Las consecuencias y probabilidades se combinan para producir el nivel de riesgo.

Figura 19: Etapa 3: Medición o evaluación del riesgo.



Fuente: Guía para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

#### Etapa 4: Medidas preventivas

Esta etapa tiene como objetivo principal tomar las medidas adecuadas para controlar los riesgos y detectar operaciones inusuales. En esta etapa la empresa podrá determinar y adoptar los controles o medidas a controlar el riesgo que se puede correr.

Figura 20: Etapa 4: Medidas preventivas



Fuente: Guía para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

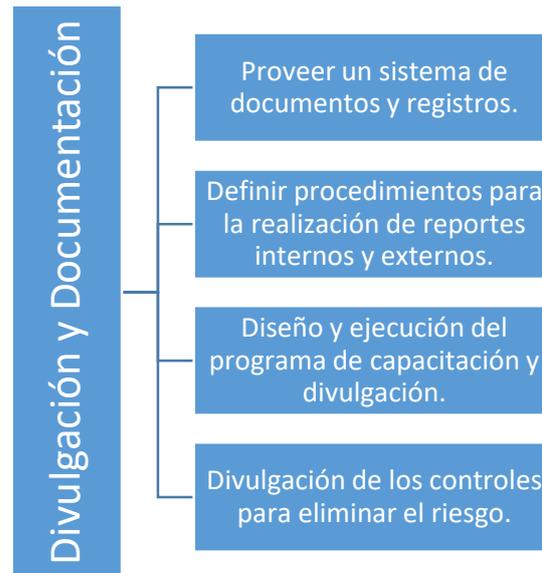
#### Etapa 5: Divulgación y documentación (capacitación y consulta)

Esta etapa tiene como principales objetivos los siguientes:

- ✓ Proveer un sistema de documentos y registros de las etapas y elementos del Sistema de Gestión de Riesgos que garantice la confiabilidad de la información.
- ✓ Proveer un sistema efectivo, eficiente y oportuno de reportes tanto internos como externos, que garantice el funcionamiento de sus procedimientos.

- ✓ Establecer un programa de capacitación sobre el Sistema de Gestión de Riesgos que cree conciencia e informe sobre las obligaciones y responsabilidades dando así herramientas eficaces para su cumplimiento.
- ✓ Establecer un programa de divulgación del Sistema de Gestión de Riesgos con interesados externos.

Figura 21: Etapa 5: Divulgación y documentación (capacitación y consulta).



Fuente: Guía para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo.

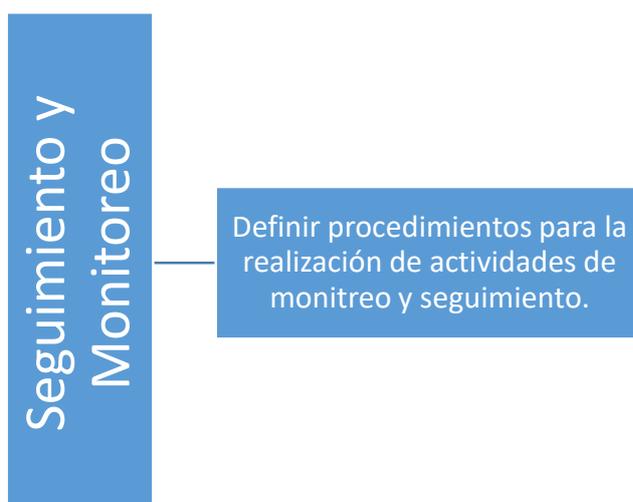
Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

#### Etapa 6: Seguimiento o monitoreo

Esta etapa tiene como principal objetivo hacer seguimiento del Sistema de Gestión de Riesgo y debe permitir a la empresa:

- Hacer un seguimiento general del Sistema.
- Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en las etapas del Sistema.
- Asegurar que los controles sean comprensivos de todos los riesgos y que estén funcionando en forma oportuna y efectiva.

Figura 22: Etapa 6: Seguimiento y monitoreo.



Fuente: Guía para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

## 8.6 APLICACIÓN DEL MODELO

El establecimiento gastronómico que se encuentra en estudio es Picnic Plaza, para lo cual detallaremos de manera práctica cada una de las etapas que posee este modelo de gestión de riesgos según los datos obtenidos por la investigación.

El riesgo a tomar en cuenta para la investigación es el de mayor preocupación que corren estos negocios en la ciudad de Ambato y es el cierre del establecimiento.

### Etapa 1: Diagnóstico

Para evitar todo tipo de riesgo o inconveniente que se pueda presentar en el futuro de las organizaciones o negocios, lo primordial es realizar un diagnóstico utilizando herramientas o matrices que nos facilite su estudio.

En este caso utilizamos la matriz FODA, debido a que mediante esta herramienta nosotros podemos definir de mejor manera una estrategia que nos permita eliminar el riesgo de cierre de cualquier establecimiento gastronómico.

Tabla 19: Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del producto final.</li> <li>- Procesos técnicos y administrativos de calidad.</li> <li>- Servicio de alto nivel.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constante crecimiento del negocio.</li> <li>- Alta demanda de servicios y/o productos.</li> <li>- Necesidad del producto.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel de venta.</li> <li>- Falta de planeación.</li> <li>- Problemas financieros.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre del negocio</li> <li>- Fuerte competencia.</li> <li>- Aumento de precios.</li> </ul>

Fuente: Picnic Plaza.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

La técnica FODA se orienta primordialmente al análisis, diagnóstico y resolución de problemas que se llevan a cabo al identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas reveladas por la investigación, determinando de esta manera las posibles estrategias a implementarse para eliminar las amenazas que enfrenta Picnic Plaza.

#### Etapa 2: Identificación del riesgo

Para identificar el riesgo en estudio es recomendable utilizar una herramienta que nos permita detallar y definir de mejor manera el resultado que esperamos obtener, es por ello que utilizamos la Matriz de Riesgos basándonos en las amenazas de la matriz FODA.

El primer paso consiste en identificar los riesgos inherentes que el establecimiento puede correr, de una manera general se puede entender como riesgo la posibilidad de que un negocio o empresa le sea imposible cumplir con alguno de sus objetivos.

El siguiente paso es determinar las probabilidades y el impacto de que, efectivamente, el riesgo ocurra, así como un cálculo de los efectos potenciales del mismo. Se trata, por lo tanto, de una valoración del riesgo. Los riesgos se pueden valorar en términos cualitativos o cuantitativos.

Tabla 20: Matriz de riesgo

RIESGO	Aparición (Probabilidad)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Cierre del negocio	4	5	20	Muy grave
Fuerte competencia	3	3	9	Importante
Aumento de precios	2	4	8	Apreciable
			0	Marginal

Fuente: Matriz FODA - Picnic Plaza.

Elaborado por: Leonardo Israel Jiménez Estrella.

Etapas 3: Medición o evaluación de los riesgos.

Para poder medir o evaluar los riesgos es primordial ponderar en una escala de más alta a más baja la probabilidad y el impacto que el riesgo puede obtener si esto ocurre, así como darle una calificación de 1 a 5 donde 1 viene a ser lo más bajo y 5 lo más alto.

Para medir el riesgo utilicé la fórmula: Valor de Riesgo = La Probabilidad x La Gravedad y como se observa en la Tabla 17 dependiendo de la probabilidad y gravedad del riesgo se considera si es grave, importante, apreciable y marginal.

En este caso notamos que el riesgo de Cierre del negocio está dentro de la categoría de Muy Grave, y requiere de medidas preventivas urgentes.

Tabla 21: Medición o Evaluación de los Riesgos

		GRAVEDAD (IMPACTO)					
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
			1	2	3	4	5
APARICIÓN (probabilidad)	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.						
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.						
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.						
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.						

## **Política de seguridad y salud laboral de Picnic Plaza**

Picnic Plaza dedicado a la producción y venta de productos alimenticios y/o bebidas para consumo, quien realiza un trabajo responsable especialmente para la industria de la provincia de Tungurahua, buscando la satisfacción de sus clientes y sus colaboradores, con puntualidad y calidad en la entrega de sus productos.

Con este fin, Picnic Plaza se compromete a:

- ✓ Cumplir con la legislación vigente aplicable, así como con los compromisos adquiridos con las partes interesadas.
- ✓ Gestionar y prevenir los riesgos, laborales, de salud, ambientales y de calidad que se generan como parte de las actividades del trabajo ejecutado.
- ✓ Promover, la creación de una cultura basada en el compromiso con la seguridad, la salud y el ambiente, mediante la continua información y supervisión de las tareas propias de la ejecución de los trabajadores solicitados.
- ✓ Comunicar y promover la adopción de estos compromisos a sus colaboradores.
- ✓ Compromiso de optimizar los recursos económicos, técnicos, y humanos
- ✓ Mejora continua en seguridad, salud de los trabajadores
- ✓ Cumplir con la legislación vigente en Seguridad y Salud.

## **Plan mínimo de prevención de riesgos laborales**

Razón social y domicilio

Picnic Plaza

Km 5 ½ vía a Baños sector UNIANDES

Ambato - Ecuador

Actividad económica principal

Producción y comercialización de productos alimenticios y/o bebidas alcohólicas para consumo.

Objetivos del plan mínimo de seguridad y salud en el trabajo

- Cumplir con toda la normativa nacional vigente
- Prevenir los riesgos laborales, sean estos provenientes de accidentes de trabajo o enfermedad profesional, señalando los actos o condiciones inseguras.
- Crear una cultura de prevención de Riesgos Laborales en las actividades de trabajo.

## **CAPITULO I**

### **DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS**

Artículo 1.- Obligaciones de Picnic Plaza

El empleador tendrá las siguientes obligaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo:

- Formular la política empresarial y hacerla conocer a todo el personal que se encuentre bajo su dirección.
- Formular objetivos, planes y programas y apoyar el cumplimiento de los mismos, involucrando la participación de los trabajadores.
- Identificar y evaluar los riesgos, en forma inicial y periódicamente, con el fin de programar planes de acción preventivos y correctivos.

- Controlar los riesgos identificados, en su origen, en el medio de transmisión y en el trabajador, privilegiando las medidas colectivas sobre las individuales. En caso de que estas medidas sean insuficientes, se deberá proporcionar, sin costo alguno para el trabajador, la ropa de trabajo y/o de protección personal necesarios.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Plan Mínimo de Seguridad y Prevención de Riesgos y difundirlo entre todos sus trabajadores.

## Artículo 2.- Derechos y obligaciones de los trabajadores

Los trabajadores tendrán el derecho a:

- Desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado que garantice su salud, seguridad y bienestar.
- Sin perjuicio de cumplir con sus obligaciones laborales, los trabajadores tienen derecho a interrumpir su actividad cuando, por motivos razonables, considere que existe un peligro inminente que ponga en riesgo su seguridad o la de otros trabajadores, previa la notificación y verificación de su patrono. En tal supuesto, no podrán sufrir perjuicio alguno, a menos que hubieran obrado de mala fe o cometido negligencia grave.
- A recibir información sobre los riesgos laborales.
- Solicitar inspecciones al centro de trabajo.
- Conocimiento y confidencialidad de los exámenes médicos.

Los trabajadores tendrán las siguientes obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales:

- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, así como con las instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos directos.
- Usar adecuadamente los instrumentos y materiales de trabajo, así como los equipos de protección individual y colectiva, cuando aplique.
- No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y, en caso de ser necesarios, capacitados.

- Informar a sus superiores acerca de acciones o condiciones inseguras de cualquier situación de trabajo (actividades, equipos, instalaciones, herramientas, entre otras), que a su juicio entrañe, por motivos razonables un peligro para la Seguridad o la Salud de los trabajadores.
- Informar a su Jefe Directo oportunamente, sobre cualquier dolencia que sufran y que se haya originado como consecuencia de las labores que realizan o de las condiciones y ambiente de trabajo.

#### Artículo 3.- Prohibiciones de Picnic Plaza

Quedará totalmente prohibido.

- Obligar a sus trabajadores a laborar en ambientes insalubres; salvo que previamente se adopten las medidas preventivas necesarias para la defensa de la salud.
- Permitir a los trabajadores que realicen sus actividades en estado de embriaguez o bajo de la acción de cualquier toxico.
- Facultar al trabajador el desempeño de sus labores, sin el uso de la ropa de trabajo y quipo de protección personal.
- Permitir el trabajo en máquinas, equipos, herramientas o locales que no cuenten con las defensas o guardas de protección u otras seguridades que garanticen la integridad física de los trabajadores.
- Dejar de cumplir las disposiciones o indicaciones que sobre prevención de riesgos establezcan las autoridades competentes en materia de Seguridad y Salud del trabajo
- Permitir que el trabajador realice una labor riesgosa para la cual no fue entrenado previamente.
- Contratar niñas y niños y adolescentes, queda prohibido.

#### Artículo 4.- Prohibiciones a los trabajadores

Está prohibido a los trabajadores:

- Participar en riñas, juegos de azar o bromas en lugares y horas de trabajo. Cometer imprudencias, bromas o actos que puedan causar accidentes de trabajo.

- Consumir drogas o alcohol en el trabajo o en cualquier instalación de la entidad. A la persona que infrinja esta regla se le retirará del área de trabajo y se le suspenderá inmediatamente de sus funciones.
- Efectuar trabajos no autorizados, sin el debido permiso o entrenamiento previos.
- Modificar, destruir, remover sistemas de seguridad o accesorios de protección de los equipos, herramientas, maquinaria y áreas restringidas con que cuenta la entidad.

#### Artículo 5.- Incumplimiento y sanciones – incentivos

Picnic Plaza adoptará las medidas necesarias para sancionar, a quienes por acción u omisión incumplan lo previsto en el presente documento y demás normas sobre prevención de riesgos laborales. La sanción se aplicará tomando en consideración, entre otros, la gravedad de la falta cometida, el número de personas afectadas, la gravedad de las lesiones o los daños producidos o que hubieran podido producirse por la ausencia o deficiencia de las medidas preventivas necesarias y si se trata de un caso de reincidencia.

Artículo 6.- En caso de incumplimiento de las disposiciones constantes en el presente plan, se aplicarán las sanciones que disponen el Código del Trabajo y el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo (Decreto Ejecutivo 2393) y de acuerdo a la gravedad de la falta cometida según se indica a continuación.

Faltas leves: Se consideran faltas leves aquellas que contravienen los reglamentos, leyes y normas, que no ponen en peligro la integridad física del trabajador, de sus compañeros de trabajo o de los bienes de la empresa-

Faltas graves: Se consideran faltas graves todas las transgresiones que causen daños físicos o económicos a los trabajadores, a la empresa o a terceros relacionados con la empresa, así como aquellas transgresiones que, sin causar efectivamente daños físicos o económicos, impliquen alto riesgo de producirlos.

Faltas muy graves: Se consideran faltas muy graves todo evento que cause daños físicos o económicos a los trabajadores, a los bienes de la empresa o a la integridad de terceros relacionados con la empresa o que sean un evento reincidente.

## **CAPITULO II**

### **DEL SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Artículo 7.- Delegado de seguridad y salud del trabajo:

Se elegirá de entre todos los colaboradores, por votación y mayoría simple un delegado de Seguridad y Salud del Trabajo, ya que el número de trabajadores no supera las 15 personas; y estará registrado ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

Artículo 8.- Responsable de prevención de riesgos:

Picnic Plaza nombrará un responsable de prevención de riesgos de entre todos sus colaboradores, luego de brindar la capacitación adecuada para asumir dicha función.

El responsable de prevención de riesgos, tendrá las siguientes funciones:

- Reconocer, prevenir y controlar los riesgos laborales.
- Facilitar el adiestramiento de sus trabajadores en materia de seguridad.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones descritas en el presente documento.
- Mantener la comunicación y retroalimentación en temas de prevención de riesgos, de accidentes de trabajo con todos sus colaboradores.

Deberá ser registrado conforme a la ley ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

Artículo 9.- Médico ocupacional de visita periódica:

Se contará con la asistencia periódica de un médico ocupacional, registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales, conforme la ley; el mismo que de encargará de:

- Aplicación del programa de vigilancia de la salud.
- Capacitar sobre prevención de enfermedades profesionales, además de dictar charlas en temas de salud ocupacional.

Artículo 10.- Responsabilidad del empleador o patrono

En materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Patrono tendrá las siguientes responsabilidades:

- Liderar y facilitar el cumplimiento del presente documento.
- Asignar recursos para la adecuada ejecución de las disposiciones descritas en este Plan Mínimo de Seguridad, así como para la prevención de los Riesgos Laborales.
- Mantener permanente comunicación con todos sus trabajadores, sobre todo para la prevención e identificación de riesgos, actos o condiciones inseguras.
- Desarrollar y ejecutar programas preventivos basados en la identificación de riesgos, aplicando controles en la fuente, en el medio de transmisión y en el trabajador.

### **CAPITULO III**

#### **PREVENCION DE RIESGOS DE LA POBLACION VULNERABLE**

##### Artículo 11.- Personal femenino

En caso de contar con personal femenino, se debe salvaguardar la salud reproductiva, evitando exposiciones a factores de riesgo, que pueden incidir sobre la trabajadora o su hijo (a)

##### Artículo 12.- Menores de edad

Se prohíbe la contratación de menores de edad.

##### Artículo 13.- Personas con discapacidad

Picnic Plaza dependiendo del puesto de trabajo, podrá contratar personal con discapacidades, controlando los riesgos y cumpliendo con la legislación, por lo cual los empleados con discapacidad, serán asignados a actividades que no afecten su condición psicofísica.

##### Artículo 14.- Personal extranjero

En caso de contar con personal extranjero, se garantizará las mismas condiciones que aplican al personal nacional, en el tema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**CAPITULO IV**  
**DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PROPIOS DE LA ACTIVIDAD**  
**LABORAL**

Artículo 15.- Consta en la Matriz de Riesgos Laborales anexa.

**CAPITULO V**  
**DE LOS ACCIDENTES MAYORES**

Artículo 16.- Para prevenir la ocurrencia de eventos como incendio y/o explosión se adoptarán los siguientes controles:

- Verificar las condiciones eléctricas de todo equipo o máquina antes de su uso.
- No modificar, ni realizar instalaciones eléctricas sin autorización.
- Evitar cargas excesivas en tomacorrientes.
- Almacenar adecuadamente productos químicos como pinturas, solventes y comestibles, considerando:
  - El área donde se los almacena deberá ser alejada de otros materiales combustibles que pudieran favorecer la creación de un fuego.
  - Usar envases y tapas que cierren correctamente.
  - Mantener identificados todos los envases.

Artículo 17.- De la organización para la respuesta a emergencias

Picnic Plaza, ante una situación de emergencia deberá conocer el modo de actuación a seguir y comunicarlo a sus colaboradores. Para esto, se tendrá en cuenta lo siguiente, dentro de las instalaciones de cada proyecto y en las instalaciones propias o taller del mismo:

- Identificar un área segura o punto de encuentro, en caso de evacuación.
- Establecer salidas de emergencia que permanezcan siempre libres y sin seguro
- Establecer o localizar vías de evacuación hacia el área segura o punto de encuentro de cada sitio.
- Contar o localizar la ubicación del sistema de alarma que pueda ser activado en caso de emergencia y que alerte a todo el personal.

- Colocar extintores portátiles en la zona de más alto riesgo de incendio, en el caso de taller; y
- Conocer la ubicación de extintores, hidrantes o cajetines de emergencia en los proyectos donde se ejecuten actividades.

## CAPITULO VI

### SEÑALIZACIÓN

Características	Uso	Ejemplo
<b>PROHIBICIÓN:</b> Redonda, con pictograma negro, fondo blanco, borde y banda roja.	Prohibido el paso, prohibido estacionar, prohibido fumar, entre otros.	
<b>OBLIGACIONES:</b> Obliga un comportamiento determinado, es redonda, con pictograma blanco y fondo azul	Uso de equipos de protección personal	
<b>SOCORRO O SALVAMENTO:</b> Indicación de señales para evacuación, es rectangular o cuadrada con pictograma blanco, fondo verde	Vías de evacuación, salidas de emergencia, punto de primeros auxilios, teléfono de emergencia, ducha de seguridad, lavaojos	
<b>ADVERTENCIA:</b> Advierte peligros existentes. Triángulo equilátero de borde y pictograma negro sobre fondo amarillo	Riesgo eléctrico, riesgo de ruido, hombres trabajando, entre otros.	

<p>RELATIVAS A EQUIPOS CONTRA INCENDIOS:</p> <p>Indican la ubicación o lugar donde se encuentran equipos de control de incendios. Son rectangulares o cuadradas, con pictograma negro y fondo rojo</p>	<p>Extintores, hidrantes, monitores, pulsadores de alarmas.</p>	
--	---	---

## CAPITULO VII

### DE LA VIGILANCIA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

Artículo 18.- vigilancia de la salud

Los empleadores serán responsables de que los trabajadores se sometan a los exámenes médicos de pre empleo, periódicos y de retiro, acorde con los riesgos a que están expuestos en sus labores. Tales exámenes serán practicados, preferentemente, por médicos especialistas en salud ocupacional y no implicarán ningún costo para los trabajadores y, en la medida de lo posible, se realizarán durante la jornada de trabajo.

Los trabajadores tienen derecho a conocer los resultados de los exámenes médicos, de laboratorio o estudios especiales practicados con ocasión de la relación laboral. Asimismo, tienen derecho a la confidencialidad de dichos resultados, limitándose el conocimiento de los mismos al personal médico, sin que puedan ser usados con fines discriminatorios ni en su perjuicio. Sólo podrá facilitarse al empleador información relativa a su estado de salud, cuando el trabajador preste su consentimiento expreso.

## CAPITULO VIII

### DEL REGISTRO E INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES

Artículo 19.- Investigación de accidentes

Es obligación del responsable, investigar y analizar los accidentes, incidentes y enfermedades de trabajo, con el propósito de identificar las causas que los originaron y adoptar acciones correctivas y preventivas tendientes a evitar la ocurrencia de

hechos similares, además de servir como fuente de insumo para desarrollar y difundir la investigación y la creación de nueva tecnología.

Todo accidente deberá ser notificado, investigado y reportado de acuerdo con el procedimiento de notificación, investigación y reporte de accidentes e incidentes de la empresa.

El responsable de Seguridad y Salud, deberá elaborar y entregar el reporte de notificación de todo accidente con baja, es decir, que causará la pérdida de más de una jornada laboral. Dicho reporte, deberá ser enviado a la Dirección de Riesgos del Trabajo del IESS, en el término de diez (10) días, contados desde la fecha del siniestro. En caso de ser un accidente que involucre a un tercero, bajo la modalidad de Actividades Complementarias, Servicios Técnicos Especializados o Empresas Contratistas, los representantes de dichas empresas, deberán proceder con la notificación de acuerdo con lo indicado anteriormente.

En los meses de enero y julio, el o responsable junto con el médico de visita periódica que realiza visitas periódicas para la vigilancia de la Salud, enviarán una copia del concentrado de seis meses de la accidentabilidad y la morbilidad laboral al Ministerio de Relaciones Laborales.

#### Artículo 20- Registro de accidentes – incidentes

Será Obligación del Responsable, el llevar el registro de los accidentes de trabajo e incidentes laborales ocurridos, así como las estadísticas de accidentabilidad respectiva.

En el caso de empresa o institución contrastar el déficit de gestión existente en la prevención de riesgos laborales, que ocasionaron el accidente; o las medidas de seguridad aplicadas durante el trabajo, en el caso de los afiliados sin relación de dependencia o autónomos;

- Definir y motivar los correctivos específicos y necesarios para prevenir la ocurrencia y repetición de los accidentes de trabajo.
- Establecer las consecuencias derivadas del accidente del trabajo.
- Apoyar y controlar a las organizaciones laborales para que estas provean ambientes saludables y seguros a los trabajadores afiliados al IESS; a la

aplicación de procedimientos de trabajo seguros en el caso de los afiliados sin relación de dependencia o autónomos.

- Puntualizar la responsabilidad de la organización laboral y del afiliado sin relación de dependencia o autónomo en relación al accidente de trabajo.
- En los meses de enero y julio, el Jefe de la Unidad de Seguridad y Salud o responsable, junto con el médico del Servicio Médico de Empresa o el que realiza visitas periódicas para la vigilancia de la Salud, enviará una copia del concentrado de seis meses de la accidentabilidad y la morbilidad laboral al Ministerio de Relaciones Laborales e IESS.

## **CAPITULO IX**

### **DE LA INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS**

Artículo 21.- Inducción, formación y capacitación

Los trabajadores tienen derecho a estar informados sobre los riesgos laborales vinculados a las actividades que realizan. Complementariamente, los empleadores comunicarán las informaciones necesarias a los trabajadores sobre las medidas que se ponen en práctica para salvaguardar la seguridad y salud de los mismos

Todo trabajador nuevo, antes de iniciar su actividad laboral, deberá realizar el proceso de inducción específica al puesto de trabajo.

Toda empresa de Actividades Complementarias, Servicios Técnicos Especializados o Empresas Contratistas, contratada por la empresa, deberá cumplir con el proceso de inducción general básico de la empresa Contratante, así como con su propio proceso de inducción al puesto de trabajo.

La información y capacitación en prevención de riesgos, deberá centrarse principalmente en:

- Los factores de riesgos significativos presentes en el lugar de trabajo y relacionados con las actividades a desarrollarse, en especial las de alto riesgo.
- Las lecciones aprendidas generadas a partir de la ocurrencia de accidentes y/o incidentes ocurridos en la operación.

- Las recomendaciones sugeridas después de la realización y análisis de simulacros.
- Educación para la Salud.

El Responsable y el Médico de Visita Periódica, son los responsables de establecer los canales de información sobre los aspectos relacionados con las Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.

## **CAPITULO X**

### **DE LOS EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL**

Artículo 22.- Equipos de protección y ropa de trabajo

El responsable de Seguridad y Salud, definirá las especificaciones y estándares que deberán cumplir los equipos de protección individual a ser utilizados por sus trabajadores.

La empresa, en la realización de sus actividades, priorizará la protección colectiva sobre la individual.

El equipo de protección individual requerido para cada empleado y trabajador, en función de su puesto de trabajo y las actividades que realiza, será entregado de acuerdo con los procedimientos internos.

Todos los empleados y trabajadores, deberían ser capacitados para el uso apropiado de los equipos de protección individual que utiliza, su correcto mantenimiento y los criterios para su reemplazo.

Todo equipo de protección individual dañado o deteriorado, deberá ser inmediatamente reemplazado antes de iniciar cualquier actividad. Para cumplir con este requerimiento, la empresa deberá mantener un stock adecuado de los equipos de protección individual para sus empleados y trabajadores.

## **CAPITULO XI**

### **DE LA GESTIÓN AMBIENTAL**

#### Artículo 23.- Gestión ambiental

La empresa cumplirá con la legislación nacional aplicable y vigente sobre conservación y protección del ambiente. Para cumplir dicho cometido, deberá:

- Proveer condiciones de trabajo seguras, saludables y ambientalmente sustentables.
- Evitar cualquier tipo de contaminación e impacto adverso sobre el ambiente y las comunidades de su área de influencia.
- Monitorear periódicamente aquellas emisiones gaseosas, líquidas y sólidas, requeridas por la reglamentación nacional, de acuerdo con los cronogramas establecidos y aprobados por las entidades Ambientales de Control, relacionadas con las actividades de la empresa.

Quedan incorporadas al presente Plan Mínimo de Prevención de Riesgos, todas las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo, sus reglamentos, los reglamentos sobre seguridad y salud ocupacional en general, las normas y disposiciones emitidas por el IESS y las normas internacionales de obligatorio cumplimiento en el País, las mismas que prevalecerán en todo caso.

## 8.7 CONCLUSIONES

- Cada una de las etapas del Sistema necesita una retroalimentación y una evaluación permanente con el fin de investigar posibles falencias que se presenten en su desarrollo, rediseñar o reestructurar los esquemas acordes a las necesidades del establecimiento gastronómico.
- La participación y compromiso de cada uno de los actores, aportan positivamente a la aplicación del modelo propuesto, reflejándose así los valores institucionales y personales.
- La correcta aplicación del modelo permite identificar las fortalezas y debilidades de los establecimientos gastronómicos, de una manera precisa, permitiendo así acceder a mejores oportunidades y disminuir las amenazas que se encuentren.
- Con la aplicación del modelo propuesto se cumple el cuarto objetivo del proyecto de investigación sobre la validación del sistema de gestión organizacional de riesgos del establecimiento Picnic Plaza.

## **8.8 RECOMENDACIONES**

- Dentro de un proyecto tan ambicioso como lo fue este, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo; por lo tanto, se recomienda a futuros estudiantes que tengan interés en el proyecto, para hacer comparaciones entre los resultados arrojados por estas.
- Otra recomendación sería incluir más modelos del sistema de gestión de riesgos, para que el sistema se adapte a las necesidades de una mayor variedad de empresas.
- Analizar con mayor detenimiento y buscar la razón de, el porqué de los riesgos que corren estos establecimientos en la ciudad de Ambato.

## ENCUESTAS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS MODELO FOOD TRUCK DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

Indicaciones:

- Conteste la siguiente encuesta según su criterio.
- Marque con una X dentro del casillero su respuesta.

1.- ¿Está Ud. de acuerdo con los productos y servicios que se ofrecen dentro del Establecimiento Gastronómico al que acude?

SI

NO

2.- ¿Con qué frecuencia asiste Ud. a estos Establecimientos Gastronómicos?

De 1 a 3 veces

De 3 a 5 veces

3.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por los productos que se comercializan en el Establecimiento Gastronómico que Ud. acude?

De \$5 a \$10

De \$15 a \$20

4.- ¿Considera Ud. que los precios de los productos que se ofrecen son adecuados?

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

5.- ¿Por qué medio publicitario Ud. se enteró de la existencia de estos Establecimientos Gastronómicos?

Facebook

Prensa

Radio y TV

Otros

6.- ¿Cuál es el Establecimiento Gastronómico que Ud. acude?

PICNIC PLAZA

CITY PLAZA

LA CHOZA

RETRO BAR

7.- ¿El Establecimiento Gastronómico al que acude, tiene buena presentación y espacios físicos para su comodidad?

SI

NO

8.- Cree Ud. que la higiene del Establecimiento Gastronómico al que acude es la adecuada?

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

9.- ¿Cómo califica Ud. la atención que le brinda el personal del Establecimiento Gastronómico que acude?

EXCELENTE

MALA

BUENA

PÉSIMA

10.- ¿Considera Ud. que debe existir mayor gestión por parte de la administración del Establecimiento Gastronómico para que mejore la atención al cliente?

SI

NO

11.- A más de los servicios que ofrecen los Establecimientos Gastronómicos, ¿Qué otros servicios Ud. considera que se deben implementar?

SERVICIO A DOMICILIO

CAJERO

DISPENSARIO MÉDICO

PARQUEADERO PRIVADO

GUARDIA DE SEGURIDAD

12.- ¿Considera Ud. que el valor agregado en los servicios produce mayor aceptación por parte de la colectividad?

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO