INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios y Ciencias Sociales

Desarrollo de un plan estratégico a través de un diagnóstico situacional para incrementar las ventas en el restaurante Beatrice Pizza & Pasta en la ciudad de Quito, en el año 2026.

Jennifer Paola Aguirre Ontaneda

Administración

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración

Quito, 21 de mayo de 2026

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios y Ciencias Sociales

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Desarrollo de un plan estratégico a través de un diagnóstico situacional para incrementar las ventas en el restaurante Beatrice Pizza & Pasta en la ciudad de Quito, en el año 2026.

Jennifer Paola Aguirre Ontaneda

Nombre del profesor, Título académico

Quito, 21 de mayo de 2026

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Jennifer Paola Aguirre Ontaneda

Código estudiante: 4818

Cédula de identidad: 1752859056

Lugar y fecha: Ciudad, mes de año

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around these publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un plan estratégico para incrementar las ventas del restaurante Beatrice Pizza y Pasta, ubicado en la ciudad de Quito, en el año 2026. El estudio surge ante el estancamiento comercial del negocio en un ambiente gastronómico altamente competitivo, caracterizado por el abarrotamiento del mercado, cambios en el comportamiento del consumidor y variaciones estacionales en la demanda. La metodología aplicada fue un enfoque mixto y descriptivo, empleando herramientas como el análisis FODA, indicadores de ventas y encuestas a clientes para diagnosticar la situación actual del restaurante. Los resultados prueban la necesidad de optimizar procesos internos, mejorar la atención al cliente, ampliar las ofertas gastronómicas con opciones innovadoras y fortalecer la fidelización de consumidores. A partir de descubrimientos, se propone un plan estratégico integral con objetivos medibles, cronograma de actividades y asignación de recursos. La conclusión más adecuada es que la planificación estratégica constituye una herramienta clave para garantizar el crecimiento sostenible, mejorar la rentabilidad y consolidar el posicionamiento del restaurante en el mercado gastronómico de Quito.

***Palabras Clave*:** Plan estratégico, aumento de ventas, gestión gastronómica, planificación estratégica, restaurante, competitividad, fidelización de clientes.

Abstract

This study aims to design a strategic plan to increase sales at Beatrice Pizza and Pasta, a restaurant located in Quito, by 2026. The research arises from the business's commercial stagnation within a highly competitive gastronomic environment characterized by market saturation, changing consumer behavior, and seasonal demand fluctuations. The methodology adopts a mixed-methods, descriptive approach, employing tools such as SWOT analysis, sales indicators, and customer surveys to diagnose the restaurant's current situation. The findings indicate the need to optimize internal processes, improve customer service, expand gastronomic offerings with innovative options, and strengthen customer loyalty. Based on the results, a comprehensive strategic plan is proposed, including measurable objectives, an activity schedule, and resource allocation. In conclusion, strategic planning is identified as a key tool for ensuring sustainable growth, improving profitability, and consolidating the restaurant's positioning within Quito's gastronomic market.

Keywords: Strategic planning, sales growth, gastronomic management, restaurants, competitiveness, customer loyalty.

Tabla de contenidos

Resumen 5

Abstract 6

Capítulo I Introducción 11

1.1.Planteamiento del Problema 11

1.2.Justificación 12

1.3.Alcance 13

1.4.Objetivos General y Específicos 14

1.4.1.Objetivo General 14

1.4.2.Objetivos Específicos 14

Capitulo II 15

Marco Teorico 15

2.1. Importancia de la Planificación Estratégica en Restaurantes 15

2.2. Beneficios de la Planificación Estratégica 16

2.3. Gestión Gastronómica 19

2.4. Competitividad y Diferenciación 21

2.5. Herramientas de Análisis Estratégico 24

2.6. Errores en la Gestión Operativa 29

2.7. Marco Conceptual 30

2.8. Marco Legal 32

Capitulo III 34

Marco Metodológico 34

3.1. Tipo de Investigación 34

3.2. Enfoque 34

3.3. Herramientas Metodológicas 35

3.4. Técnicas de investigación 36

3.5. Estudios Iniciales 38

3.5.1. *Población y Muestra* 38

3.6. Desarrollo 39

Capítulo IV Resultados y Discusión 41

4.1. Análisis e interpretación de resultados 41

4.1.1. *Análisis e interpretación de encuestas* 41

4.1.2. Análisis e interpretación de entrevistas 51

4.1.3. Revisión documental y de comentarios 55

4.2. Discusión de resultados 61

Conclusiones y Recomendaciones 66

Referencias Bibliográficas 68

ANEXO A: Encuestas de los clientes del restaurante Beatrice Pizza y Pasta. 71

ANEXO B: Entrevistas realizadas a los Encargados de las Distintas Áreas 74

ANEXO D: Plan Estratégico para el restaurante Beatrice Pizza y Pasta, 2026. 77

ANEXO E: Croquis del Restaurante Beatrice Pizza y Pasta 92

ANEXO F: Fotos del Negocio 93

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de categorización de entrevistas 52

Tabla 2: Análisis indicadores estratégicos FODA 56

Tabla 3: Análisis de indicadores de ventas 57

Tabla 4: Análisis de comentarios en Google Maps 59

Tabla 5: Análisis de observaciones directas 76

Tabla 6: Análisis PESTEL 78

Tabla 7: Cinco Fuerzas de Porter 79

Tabla 8: Cadena de Valor 80

Tabla 9: Fortalezas y Oportunidades 82

Tabla 10: Matriz FODA (Debilidades y Amenazas) 83

Tabla 11: Cruce estratégico FO/DO/FA/DA (priorización) 84

Tabla 12: POA - Plan de acción 87

Tabla 13: Balanced Scorecard (BSC) 89

Índice de Figuras

Figura 1. Frecuencias de visitas del restaurante Beatrice 42

Figura 2. Motivo principal por el cual asisten al restaurante 42

Figura 3. Medio más relevante por el cual conocen el restaurante 43

Figura 4. Calificación de satisfacción en limpieza y presentación del restaurante 44

Figura 5. Confortabilidad del cliente dentro del restaurante 45

Figura 6. Escala de calidad de comida percibida por los clientes 45

Figura 7. Nivel de satisfacción en la rapidez del servicio 46

Figura 8. Clientes que llegarían a recomendar el restaurante 47

Figura 9. Aspectos relevantes para la continua asistencia al restaurante 48

Figura 10. 49

Figura 11. Mejoras que podrían implementarse en el restaurante Beatrice 49

Figura 12. Consideración sobre la implementación de herramientas digitales 50

Capítulo I

Introducción

1.1. Planteamiento del Problema

El restaurante Beatrice Pizza y Pasta, que se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, enfrenta un problema céntrico relacionado con el estancamiento de sus ventas, lo cual es un contratiempo que limita tanto su crecimiento económico como su rentabilidad. A pesar de contar con una oferta gastronómica diversa y un servicio orientado a la atención al cliente, el negocio muestra dificultades para atraer nuevos consumidores, fidelizar a los actuales y consolidar su posicionamiento en un mercado altamente competitivo.

Este escenario se desarrolla en un contexto en donde la industria gastronómica en Quito se caracteriza por una elevada competencia, consumidores con mayores exigencias y alteraciones estacionales que incurren directamente en la demanda. En este sentido, la planificación estratégica constituye una herramienta clave para dirigir los recursos, definir objetivos y mejorar el desempeño comercial. De acuerdo con Barcelona Culinary Hub (2024), la planificación estratégica en el restaurante permite coordinar procesos y metas medibles para alcanzar mejores resultados. Asimismo, la escuela de Marketing Gastronómico (2023), advierte que una gestión inadecuada puede generar pérdida de clientela, crear una disminución de ingresos y bajo rendimiento del negocio.

La falta de herramientas de análisis y seguimiento de indicadores limita la disposición del restaurante para responder de forma efectiva a las condiciones del mercado. Según Improvitz (2023), tomando la elaboración de un análisis FODA, la definición de objetivos claros y la valoración del desempeño son elementos necesarios para la toma de decisiones estratégicas. Por su parte, Comer Manager (2024), señala que, en temporadas de baja demanda, por ende, los restaurantes requieren acciones que lleguen a una fidelización y promociono para mantener el flujo de clientes. Mientras que Wisk (2025), enfatiza la

importancia de realizar una optimización en el menú y utilizar métricas financieras para incrementar y mejorar los ingresos.

En consecuencia, el problema de investigación radica en la ausencia de un plan estratégico integral, el cual permita al restaurante Beatrice Pizza y Pasta incrementar sus ventas y fortalecer su posicionamiento en la ciudad de Quito durante el año 2026. Esta carencia frena su capacidad de adaptación a las tendencias del consumidor, de optimización de recursos y lograr sostenimiento de un crecimiento comercial estable. De no intervenirse oportunamente, el restaurante corre el riesgo de contar con ingreso inestables, perder participación en el mercado y comprometer su permanencia en un mediano plazo.

1.2. Justificación

El presente proyecto se justifica por la necesidad que tiene el restaurante Beatrice Pizza y Pasta, ubicado en la ciudad de Quito, de fortalecer el desempeño comercial mediante la formulación de un plan estratégico orientado al aumento de ventas en el año 2026. En un entorno gastronómico altamente competitivo, singularizado por la presencia de numerosos restaurantes y consumidores cada vez más rigurosos, resulta elemental que los negocios cuenten con estrategias claras que les permitan enriquecer su posicionamiento, captar nueva clientela y fidelizar a los actuales.

La importancia práctica de un estudio radica en que permita reconocer oportunidades de mejora en la gestión del restaurante, optimizar el uso de recursos y proponer acciones estratégicas que contribuyan al incremento de ventas y sostenibilidad del negocio. De acuerdo con Barcelona Culinary Hub (2024), la planificación estratégica en restaurantes constituye una herramienta fundamental para la coordinación de procesos y recurso, mientras que la Escuela de Marketing Gastronómico (2023), advierte que una gestión inadecuada podría generar una pérdida de clientes y minimización en los ingresos económicos.

Desde el punto de vista académico, este trabajo ofrece la [posibilidad de adherir conocimientos de planificación estratégica, publicidad y gestión empresarial en un caso real, fusionando la teoría con la práctica y produciendo resultados medibles que pueden servir como alusión para otros negocios del sector gastronómico en Quito. Asimismo, según Improvitz (2023), el uso de herramientas como el análisis FODA y la definición de objetivos claros favorece la toma de decisiones estratégicas, lo que refuerza la pertinencia de este proyecto.

En este sentido, la investigación es destacada porque responde a una necesidad concreta del restaurante Beatrice Pizza y Pasta, para la superación de su estancamiento de ventas y consolidar su posicionamiento en el mercado local. El proyecto posee, por tanto, un valor práctico, académico y empresarial, al cooperar tanto al crecimiento del negocio como a la consolidación de las competencias profesionales en el ámbito de la gestión estratégica.

1.3. Alcance

Este proyecto tendrá como alcance el lograr analizar, diseñar y proponer un plan estratégico integral para el restaurante Beatrice Pizza y Pasta en el año 2026. Como primera instancia, se va a comenzar desarrollando un diagnóstico de la situación actual que tiene el restaurante mediante la aplicación de una matriz FODA y la revisión de los indicadores de venta con los que cuenta actualmente, este con el propósito de identificar claramente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta el local donde estas indiquen cual es el índice de desempeño que maneja el restaurante a escala empresarial.

Posteriormente se diseñarán estrategias comerciales y gestión enfocadas en la captación, retención y fidelización de clientes, ocupando herramientas digitales que permitan la mejora y desempeño de los procesos de atención, ampliando el alcance del restaurante como marca y así generar una mayor atracción de consumidores dentro del mercado gastronómico que se encuentra en la ciudad de Quito.

Finalmente se elaborará el plan estratégico que consolide los hallazgos y propuestas que se establecieron anteriormente con los objetivos planteados y metas medibles, siendo manejadas con un cronograma detallado de actividades con tiempos definidos, también así con los recursos que se serán necesarios para su implementación.

El alcance de este proyecto se centra principalmente en orientar al restaurante hacia un crecimiento sostenible con las ventas, con proyecciones positivas y resultados sostenibles para el año 2026, logrando de esta manera un mejor posicionamiento en el mercado y mayor participación dentro de la gastronomía local.

1.4. Objetivos General y Específicos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para el aumento de ventas en el restaurante Beatrice Pizza & Pasta en la ciudad de Quito en el año 2026.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del restaurante Beatrice Pizza & Pasta mediante un análisis FODA y revisión de indicadores de ventas.
2. Diseñar estrategias comerciales y gestión operativa para optimizar los procesos de atención al cliente, ampliar el alcance y atraer nuevos consumidores en el mercado gastronómico.
3. Proponer un plan estratégico el cual refleje los objetivos y metas medibles que se quieren alcanzar, así como un cronograma de actividades con tiempos y fechas establecidas, con el fin de aumentar las ventas en el año 2026.

Capitulo II

Marco Teórico

2.1. Importancia de la Planificación Estratégica en Restaurantes

La planificación es fundamental en la vida moderna. Todos la practicamos en gran medida, en la vida personal, se planifican vacaciones, carreas profesionales, la adquisición de bienes etc. Y las que más lo aplican son las empresas, para tener un mejor manejo en sus sistemas de procesos, para un buen manejo del funcionamiento de la organización.

La definición de planificación estratégica se refiera a un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir objetivos a largo plazo y establecer acciones para lograrlos. Según Mintzberg (1994), "la estrategia puede entenderse como un patrón en un flujo de decisiones" el cual entrega las principales metas y políticas de una organización, produciendo coherencia en las acciones realizadas. Con respecto al restaurante Beatrice Pizza y Pasta, se revisará sus metodologías de como manejan su sistema con respecto a su planificación y gestión interna,

En la teoría de gestión Henry Fayol (1841-1925), cuyo trabajo aún perdura, incluso la planificación entre las que según el eran las principales responsabilidades de gestión. Describió a la Planificación "como examinar el futuro, decidir, que hacer y desarrollar un plan de acción". La planificación estratégica ayuda a determinar la dirección y el alcance de la organización a largo plazo, adaptando a sus recursos a su entorno cambiante y en particular, a sus mercados, clientes y consumidores para satisfacer las expectativas del restaurante Beatrice Pizza y Pasta.

Por otro lado, Porter (1980), sostiene que la estrategia competitiva consiste en elegir deliberadamente un conjunto de actividades distintas para ofrecer una mezcla única de valor" lo que compromete diferenciar a los competidores y construir ventajas sostenibles con el

tiempo. Autores destacan que mirar desde la perspectiva de publicidad o como lo llaman en otras palabras el marketing de, Kotler y Keller (2016), definen a la planificación estratégica como “el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la empresa, sus capacidades y las oportunidades cambiantes del mercado”. Dentro del ámbito gastronómico como lo es el restaurante Beatrice, este enfoque es primordial para que el restáurate consiga adaptarse a las tendencias de consumo y a la alta competitividad del sector gastronómico.

Dentro de las investigaciones de Kotler y Keller (2016), en vista a la publicidad, la planificación estratégica como proceso desarrollador, logra mantener un acoplamiento estratégico entre las metas que quiera conseguir la empresa, sus capacidades y las oportunidades cambiables que tiene el mercado. En el contexto gastronómico, la planificación estratégica permite a los restaurantes acondicionarse a las tendencias consumistas en las que se vive, optimizar los recursos que se tienen y respaldar la permanencia en este mercado altamente competitivo.

2.2. Beneficios de la Planificación Estratégica

Para un buen manejo y aplicación de un plan estratégico que se aplique en un restaurante, este genere múltiples beneficios, los cuales incluyen varios puntos. En primer punto, la sostenibilidad permite que el negocio se mantenga con el pasar del tiempo, incluso delante de las crisis económicas que puede llegar a enfrentarse o inclusive los cambios de las preferencias de los consumidores (Kotler y Keller, 2016).

Este análisis sobre sostenibilidad es la base fundamental para cualquier tipo de organización si esta quiere mantenerse a flote en el mercado por un largo tiempo, especialmente hoy en día que la crisis económica no solo afecta simplemente a Ecuador, sino que esta crisis llega a afectar a todos los países del mundo y sabemos que todas las empresas

y locales mundiales pueden sufrir una baja pronta en el mercado que no es estable en su totalidad, también incluye el hecho de que las personas al estar constantemente influidos por las redes sociales, son más propensos a cambiar sus preferencias constantemente por seguir las tendencias del mercado y eso obviamente conlleva a que los negocios se tengan que adaptar a estos cambios en su entorno y mantenerse informados sobre las nuevas tendencias que hoy en día son más frecuentes en el cambio del mercado.

La adaptación al mercado, permite con más facilidad la integración de nuevas tendencias gastronómicas, como lo son los menús saludables, opciones para personas que tienen distintas preferencias como los platos veganos o digitalización de servicios. El posicionamiento, es una estrategia clara que ayuda a distinguir al restaurante frente a las competencias, fomentando su marca en la mente del consumidor (Porter, 1980).

Se debe tener presente que, si no se tiene ni se aplica un plan estratégico, la ausencia de este puede causar consecuencias negativas para el buen rendimiento de un restaurante. Comenzando por la pérdida de clientela, por la falta de innovaciones y diferenciación, lo cual tiene como consecuencia que los consumidores vayan hacia otros competidores más llamativos (Porter, 1980).

El restaurante Beatrice, por ende, tendrá que manejar de manera clara todos estos puntos, para conseguir una mejora en la optimización en el manejo de sus procesos y gestión más adecuada, además, para mantener una estabilidad en el negocio a largo plazo, debe seguir los cambios constantes que mantiene el mercado y no llegar a estancarse para evitar pérdidas especialmente de su clientela. Mientras tanto, la rentabilidad, la optimización de procesos internos y la gestión eficiente de recursos reducen los costos y aumentan los ingresos (Mintzberg, 1994).

Se infiere que la inestabilidad económica que se ve reflejada dentro del restaurante Beatrice, necesita de una acción inmediata para mejorar dentro de este ámbito, antes de que comprometa la estabilidad del negocio por completo. Por consiguiente, es grave la inestabilidad financiera, por la falta de objetivos medibles y estrategias de fidelización, se llega a generar ingresos fluctuantes y se lleva a comprometer la sostenibilidad del negocio (Gómez y Ramírez, 2019).

Es imperativo considerar otro riesgo notable que se debe tomar suma importancia, el cual es la baja rentabilidad, ya que, si no se lleva a cabo una adecuada gestión de procesos, los costos operativos podrían llegar a superar los ingresos, por lo cual de esta manera llegar a comprometer la viabilidad del negocio, haciendo que este llegue a fracasar y tener pérdidas económicas (Mintzberg, 1994).

También en estos enfoques, la planificación estratégica no solo es útil siendo una herramienta de gestión, sino que es un factor clave para la estancia y el crecimiento de los restaurantes en el mercado gastronómico altamente competitivo, especialmente dentro de las grandes capitales, como en este caso lo es dentro de la ciudad de Quito. Incorporando en el análisis, si se tiene una falta de diferenciación dentro de un mercado que de por sí ya está bastante saturado, como lo son los negocios gastronómicos en Quito, y no contar con una propuesta clara, se puede caer en una invisibilidad del restaurante (Kotler y Keller, 2016).

En distintos escenarios que se han podido lograr ver el cómo se maneja la aplicación de la herramienta de planificación estratégica en negocios gastronómicos de Latinoamérica, tenemos distintos países como ejemplos claros, los cuales les ha funcionado en una aplicación práctica, demostrando ser un recurso fundamental para el adecuado funcionamiento de un restaurante.

Dentro de ellos se encuentran algunos de los restaurantes en Colombia, Bogotá, que han implementado la opción de aplicar para conseguir una reserva de manera digital creada en plataformas y programas de fidelización o incremento de nuevos clientes, logrando aumentar la concurrencia de clientes a sus restaurantes dentro de su mercado competitivo en una ciudad grande (Gómez y Ramírez, 2019).

En este mismo enfoque, se logra ver en distintas pizzerías de la ciudad de México, las cuales variaron su menú ampliándolo con opciones que estuvieran a la moda, como nuevas tendencias siendo veganas o sin gluten, llamando la atención de nuevos clientes al actualizarse con las tendencias que prefieren los clientes, amplificando su base de consumidores y mejorando su posición en el mercado gastronómico (Martínez, 2020).

Por otro lado, en la ciudad de Santiago de Chile, distintos locales gastronómicos comenzaron a aplicar un estructurado análisis FODA, el cual les ayudó para lograr identificar oportunidades que les facilitaran su distinción, destacamento y relevancia, logrando captar varios grupos de jóvenes y turistas que están al tanto de nuevos lugares gastronómicos recomendados por conocidos o redes sociales (Pérez, 2018).

Dentro del sector gastronómico de Quito en Ecuador, una distinta variedad de restaurantes ha reforzado su presencia digital con el uso de redes sociales, utilizando publicidad relevante y creando convenios con varias de las aplicaciones más conocidas como delivery (aplicación de comida a domicilio), lo que permitió que se mantengan las ventas incluso en temporadas bajas (Vega, 2021).

2.3. Gestión Gastronómica

Una gestión gastronómica constituye el núcleo central de la administración para un restaurante, ya que este integra los procesos internos, las innovaciones en las ofertas culinarias y la captación de las personas. Según Bonis (2023), la gestión gastronómica es “el

conjunto de prácticas administrativas orientadas a garantizar la eficiencia en la producción, el servicio y la satisfacción del cliente en establecimientos de alimentos y bebidas". Por ende, en el caso del restaurante Beatrice Pizza y Pasta, debe manejar un mejor sistema de procesos para mejorar su eficiencia, al comenzar a implementar ofertas o alguna acción llamativa para atraer a más clientes.

Uno de los cimientos fundamentales de la gestión son los procesos internos, los cuales incluyen la planificación de compras, el control de inventarios, la organización en distintas secciones del restaurante como lo son la cocina, barra, salón, entre otros, y la debida atención al cliente. Una adecuada gestión de compras permite seleccionar a los mejores proveedores confiables y de esa manera garantizar la calidad de los insumos. El control de inventarios, por su parte, puede lograr evitar pérdidas económicas y asegurar que se tengan disponibles los productos (Vega, 2021).

La cocina, como principal centro de operaciones, debe funcionar bajo rigurosos estándares de higiene y eficiencia, entretanto, el servicio al cliente representa la cara visible del restaurante y determina la percepción de calidad. Se puede evaluar que la gestión de proceso internos, ayuda a tener un sistema eficiente, para realizar los procesos de una manera más sencilla y ordenada, el cual también brinda una reducción de tiempo al optimizar el trabajo en las distintas áreas del negocio, de esa manera se visualiza un sistema más rápido y profesional, en respuesta a la atención al cliente y garantizar que los productos que se vendan logren perduran más y tengan una mejor calidad para quienes lo consuman.

Una innovación en los menús es otro factor fundamental. En la actualidad, los clientes buscan opciones más saludables, ya sean veganas o libres de gluten, lo cual obliga a los restaurantes a variar su oferta. Martínez (2020), señala que "la innovación gastronómica es un factor de diferenciación que permite a los restaurantes adaptarse a las tendencias globales y

captar nuevos segmentos del mercado". Integrar nuevos platos innovadores, no solo logra satisfacer las necesidades que busca el cliente, sino que también fortalece la marca del restaurante. Este factor lo tiene incluido el restaurante Beatrice, pero no en amplitud ya que simplemente cuenta con una mínima cantidad de platos que llevan este tipo de características, por lo cual está empezando a introducirse en este factor fundamental, pero aún debe implementar más su variedad, para conseguir una mayor satisfacción entre sus clientes.

Como última instancia, se debe dar una debida consideración a la capacitación del personal; es un elemento clave para garantizar que se entregue un servicio de calidad. Pérez (2018) afirma que "la formación continua del personal en técnicas culinarias, atención al cliente y gestión administrativa incrementa la eficacia y la satisfacción del consumidor". Un equipo de trabajo bien capacitado no solo realiza una mejor experiencia para el cliente, sino que también influye en la fidelización del cliente y el incremento de ventas.

En recopilación, la gestión gastronómica es un proceso global el cual estructura la eficiencia operativa, la innovación y el capital humano, transformándose en un elemento clave para el éxito de un restaurante.

2.4. Competitividad y Diferenciación

Se evalúa que la competencia dentro del sector gastronómico se basa en la capacidad de los restaurantes para diferenciarse y mantener un lugar sólido en el mercado. Porter (1980), plantea que la ventaja competitiva se logra mediante dos enfoques principales: el liderazgo en costos y la diferenciación. Para el caso de los restaurantes, el ser diferentes al resto, ósea lograr ser fuera de lo común es la estrategia más efectiva, ya que esta permite brindar experiencias únicas que van más allá del simple producto.

Las estrategias de diferenciación en restaurantes se basan en tres pilares fundamentales. Por la calidad, la cual es la que garantiza los productos frescos, procesos

higiénicos y platos bien elaborados para entregar a los clientes. En esta misma línea, la innovación es otra herramienta esencial que se debe introducir para la creación de nuevas recetas, lograr fusionar estilos culinarios y adaptarse a tendencias como la gastronomía saludable. Además, la experiencia del cliente, se realiza al instaurar un ambiente agradable, ofrecer un servicio personalizado y generar emociones positivas en cada visita (Kotler y Keller, 2016).

La base de una estrategia de diferenciación, es ser reconocido y elegido por los clientes, que cuentan con una variedad de opciones en el mercado. Realizando un servicio especial en el restaurante Beatrice, los consumidores claramente preferirán elegir comer en ese restaurante antes que en otro establecimiento. Capacitar al personal es una muy buen movimiento estratégico, el que el personal reconozca las preferencias de los clientes, los saluden por sus nombres y les ofrezcan recomendaciones personalizadas, crea una conexión emocional con las personas y aumenta su satisfacción y retorno al restaurante (Vynta, 2025).

Un ambiente agradable, crea un espacio cómodo, limpio y acogedor, con una decoración adecuada, iluminación y música, también son aspectos en los que se fijan mucho los clientes, tener un buen ambiente acorde al tipo de restaurante llama a una clase de público objetivo. Ofrecer experiencias especiales como espectáculos temáticos o en vivo, degustaciones de vinos, talleres de cocina, pueden ser opciones las cuales atraigan a nuevos clientes. En la ciudad de Quito se pueden realizar eventos relacionados con la cultura local, como realizar festejos patronales o ferias gastronómicas, a pesar de que el restaurante tenga temática de otro país, pueden fusionarse para captar a más personas, con festejos nacionales o parroquiales (Vynta, 2025).

Anudado a lo anterior, dentro de esta gestión se encuentra un elemento esencial la cual es la fidelización de clientes, para la gestión estratégica de los restaurantes, ya que

certifica la recurrencia y estabilidad de los ingresos. Según Kotler y Keller (2016), la fidelización se entiende como “el proceso mediante el cual una empresa logra que sus clientes repitan sus compras y mantengan una relación perdurable con la marca”. En el entorno gastronómico, la fidelización no solo incluye que el cliente regrese, sino que también recomiende el restaurante a otras personas, generando un efecto amplificador de ventas.

Las estrategias de fidelización más utilizadas en empresas restauranteras, incluyen la existencia de programas de lealtad, creaciones de promociones e intensificación de publicidad digital. Los programas de lealtad pueden incluir la realización de tarjetas con las cuales acumulen puntos de regalo o descuentos para el local, con esto consiguen premiar la recurrencia del cliente (Gómez y Ramírez, 2019).

Por otra acotación, las inclusiones de promociones, generan incentivos inmediatos en los consumidores para incrementar la frecuencia de visitas. La publicidad digital realizada, ahora manejada por redes sociales y plataformas de delivery, se ha convertido en una herramienta clave para mantener contacto directo con el cliente y reforzar las relaciones con la marca (Vega, 2021).

Un factor influyente en las ventas, ligadas a la fidelización, es conseguir experiencia con el cliente, lo cual incluye la calidad de la comida que se sirve, la atención, el ambiente del lugar y realizar un servicio personalizado a cada persona. Una experiencia positiva fomenta la fidelidad y eso influye en que las personas que ya hayan visitado el lugar lleguen a recomendarlo a otras personas, lo cual a su vez incrementa las ventas. (Food Guide, 2025).

El impacto de la satisfacción del cliente en la rentabilidad es bastante característico. Pérez (2018) afirma que “la satisfacción del cliente es lo principal que ayuda a predecir la fidelización y, en consecuencia, la rentabilidad sostenida”. Se denota que un cliente satisfecho no simplemente regresa, sino que también se convierte en emisario del restaurante, recomendándolo a sus familiares y amistades.

Para una medición de fidelización, los restaurantes utilizan múltiples herramientas como las encuestas de satisfacción, sistemas de gestión de relaciones con clientes CRM (herramienta digital y estrategia empresarial) y análisis de datos de consumo. Estas herramientas permiten identificar patrones de comportamiento, determinar la apreciación del servicio y diseñar estrategias personalizadas para cada segmento de clientes (Martínez, 2020).

Por consiguiente, la fidelización de los clientes es un factor estratégico que asegura ingresos recurrentes, ayuda a fortalecer la marca de la empresa y contribuye al crecimiento sostenible del restaurante. Está siendo una parte fundamental en el implemento que se debe crear en el restaurante Beatrice, ya que no cuenta realmente con una base sólida de clientes fidelizados, por ende, su marca no esta tan establecida y no cuenta con un crecimiento en el restaurante, sino que, al contrario, se tiene un declive en la sostenibilidad, lo cual afectaría incluso en el peor caso de un cierre por falta de clientes en un corto plazo.

2.5. Herramientas de Análisis Estratégico

Para el desarrollo de un plan estratégico se requiere el uso de distintas herramientas las cuales permitan analizar varios factores en distintos puntos, como el entorno interno y externo del restaurante. Entre las más utilizadas y recomendadas se encuentran los análisis FODA, PESTEL, benchmarking e indicadores de ventas como los KPI (indicador clave de desempeño) de resultados.

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta la cual permite identificar los diversos factores internos y externos que afectan al negocio. Mintzberg (1994) señala que este análisis es sumamente fundamental para la invención de un diseño de estrategias las cuales aprovechan las oportunidades y logren reducir las amenazas.

Asimismo, el análisis PESTEL ayuda a examinar el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del ambiente empresarial. En el caso de los locales restauranteros, este análisis permite realizar una anticipación en los cambios regulatorios, tendencias nuevas de consumo y avances tecnológicos actuales que puedan impactar en las operaciones (Kotler y Keller, 2016).

Igualmente, los indicadores de ventas son métricas las cuales permiten evaluar el desempeño comercial de un restaurante. Entre los más relevantes se encuentran el KPI, el cual es una métrica cuantificable utilizada en empresas para evaluar la eficiencia y el cumplimiento de objetivos específicos en publicidad, proyecto o estrategias, el ticket promedio que consume cada cliente, la rotación de mesas (tiempo estimado de estadía de cada cliente) y las ventas diarias. Estos indicadores facilitan las tomas de decisiones basadas en datos y permiten reajustar las estrategias de publicidad y operaciones (Pérez, 2018).

Como herramienta adicional, el benchmarking consiste en comparar el desempeño del restaurante con otros similares para identificar buenas prácticas y áreas en donde se debe mejorar. Porter (1980) sostiene que el benchmarking es una herramienta clave para sostener la competitividad, ya que permite aprender de los líderes del sector y adecuar sus estrategias a un contexto propio.

En recopilación, las herramientas de análisis estratégico nos brindan información valiosa para la toma de decisiones, permitiendo de esa manera lograr diseñar planes más efectivos y asegurar la sostenibilidad del restaurante dentro de un mercado competitivo. Al contar con estas herramientas implementadas dentro de un negocio gastronómico como el restaurante Beatrice, se logra crear una base sólida de datos los cuales ayudaran a tener un enfoque más centrado al momento de elegir la mejor opción cuando se deba tomar una decisión, como por ejemplo cual sería un nuevo plato para el menú o que proveedor se considera más que tiene los productos más económicos y de la misma calidad, además de

analizar a los restaurantes de competencia, poder ver que estrategias de publicidad les funciona mejor y poder incluso replicarlas de otra manera para obtener iguales o mejores resultados que la competencia.

Adicionalmente, un factor determinante para el crecimiento de los restaurantes en un entorno competitivo es la innovación y transformación digital. El uso de plataformas digitales para una mejor eficiencia es el uso de páginas para realizar reservas y pedidos a domicilio, los cuales han revolucionado la forma en que los clientes interactúen con los establecimientos. Según Vega (2021), la digitalización de procesos como las reservas en línea y el pedido de comida ha permitido a los restaurantes optimizar sus operaciones y amplificar su alcance hacia nuevos grupos de consumidores. Este es un factor determinante, ya que hoy en día todo se maneja de manera digital, todas las personas consumen productos a través de internet, por ese motivo las empresas deben modernizarse y adaptarse a las nuevas tecnologías, para no caer en un estancamiento o ser consumidas por el mercado, el cual ofrece hoy en día todo de manera digital por medio de plataformas y envíos de entregas hasta los domicilios.

La publicidad en redes sociales y el posicionamiento en Google Maps (plataforma y aplicación de mapas web gratuita) son herramientas clave para que los restaurantes consigan visibilidad. Kotler y Keller (2016), señalan que las redes sociales permiten una comunicación directa con los clientes, de esa manera creando interacción y fidelización. También, el aparecer en plataformas de localización como Google Maps aumenta la probabilidad de captar clientes espontáneos, los cuales buscan opciones similares o cercanas a su ubicación.

La integración de la tecnología, es prácticamente hoy en día una obligación integrarla dentro de los restaurantes, ya que todas las personas son usuarios que manejan internet y redes sociales, por lo tanto, sabemos que el mundo se maneja ahora casi todo con tecnología. Implementando sistemas como los (POS) puntos de venta, plataformas de reservas online,

aplicaciones de pedidos y pagos a través de bancas móviles, se puede mejorar la eficiencia operativa, reducir errores humanos y ofrecer una experiencia más conveniente a los consumidores, lo que se convierte en un incremento en las ventas (Vynta, 2025).

La adición de la tecnología en negocios gastronómicos, no se ha registrado en su totalidad em el restaurante Beatrice, lo cual es una gran causa de su declive en ventas, ya que al no contar con la capacidad de integrarse a este sistema digital, las pérdidas de clientes son cada vez mayores, se pierde clientela al no contar con un servicio de entregas a domicilio, lo que hoy en día técnicamente todos los restaurantes deben tener, ya que las personas suelen no tener tiempo de cocinar o salir de casa o de la oficina y prefieren pedir que se les lleve la comida en el lugar en donde se encuentren. Eso entonces sería un punto a favor para el restaurante, el que las personas que no puedan visitar el lugar de manera presencial, puedan consumir el producto por medio de un pedido a domicilio y así no llegar a perder una venta.

En cuanto a las métricas para las tomas de decisiones, esta también ha cambiado la gestión gastronómica. Martínez (2020) afirma que el análisis de datos de consumo, preferencias y comportamiento de los clientes permite diseñar estrategias personalizadas y mejorar la eficiencia operativa. Estas métricas pueden ayudar a reconocer los platos más vendidos o consumidos, los horarios con mayor afluencia y los grupos de clientes más adecuados para lo que ofrece el restaurante.

Adicionalmente, las herramientas sugeridas para un mejor funcionamiento, la sostenibilidad y (RSC) responsabilidad social empresarial han obtenido gran relevancia en el mercado gastronómico. La preferencia en tendencia hacia restaurantes sostenibles, es causada por la creciente preocupación de los clientes por el impacto ambiental que ocasionan ellos al momento de consumir algo. Según Pérez (2018), los consumidores valoran cada vez más a los lugares que promueven más las prácticas responsables y amigables con el medio ambiente.

Como se muestra ya en varios casos, en la actualidad las empresas gastronómicas que tienen más relevancia en el mercado competitivo son las que ofrecen productos nutritivos y amigables con el medio ambiente a sus consumidores, ya que estas están al tanto de las nuevas tendencias del mercado que ven en redes sociales, sobre mantener un estilo de vida más saludable y consumir alimentos libres de varios aditivos que hacen daño a la salud. Por lo tanto, las organizaciones están al pendiente de la influencia que dan las personas famosas o creadores de contenido, los cuales son los causantes de que esta tendencia suba y esto genera que las personas influenciadas quieran seguir los estándares de moda y ser parte de una comunidad, al consumir productos recomendados por ellos.

Del mismo modo, el restaurante Beatrice debe tomar de la mejor manera como ejemplo a los otros competidores gastronómicos para estar al tanto de las tendencias actuales en comida y bebida, que estén de moda en ese momento, lo que los consumidores prefieren comprar o consumir y con esa guía, lograr adaptarse a los cambios constantes de preferencias que tienen los clientes.

El uso de productos locales y reducción de desperdicios son prácticas elementales en este medio. Bonis (2023), destaca que la compra y adquisición de productos locales, no solo fortalece a la economía de la comunidad, sino que también garantiza la frescura y calidad de los alimentos. Asimismo, la incorporación de sistemas de control de desperdicios colabora a la eficiencia operativa y a la disminución de costos.

El impacto que tiene esta práctica de sostenibilidad hacia el cliente es bastante significativo. Kotler y Keller (2016) señalan que los consumidores relacionan la sostenibilidad con la responsabilidad y compromiso social, lo que produce una imagen positiva del restaurante y aumenta la fidelización. En resultado, implementar prácticas sostenibles no solo beneficia al cuidado del medio ambiente, sino que además se transforma en una estrategia de diferenciación y posicionamiento en el mercado. Esta además es una de

las razones por las cuales el restaurante Beatrice podría llegar a ser más reconocido dentro del mercado gastronómico, ya que la mayoría de sus productos provienen de comerciantes locales y de esta manera podría promocionarse como una empresa que apoya a los productores de pequeños negocios, aportando a la responsabilidad social.

2.6. Errores en la Gestión Operativa

La falta de planificación y control financiero, al no contar con un presupuesto y un plan económico claro, puede llevar a gastos fuera de lo presupuestado y a problemas de liquidez al momento de pagar todo lo necesario. Es indispensable planificar los gastos, tener un control en los costos operativos y realizar un seguimiento regular de los resultados financieros de cada mes (Food Guide, 2025).

Una mala gestión en el inventario puede llevar a crear una escasez de productos, un exceso de estos, en ese caso llegando a afectar la calidad de la comida y con ello también los costos del restaurante. Como se encuentra afectado el restaurante Beatrice, por su falta de control en los pedidos de productos, no cuenta con los suficientes productos, para abastecer las necesidades de los consumidores. Es importante imponer un sistema de gestión de inventarios, realizar auditorías regulares y utilizar métodos como el primero en entrar, es el primero en salir (método FIFO), para optimizar los desperdicios (Vynta, 2025).

Aunado a lo anterior, la mala distribución del espacio, en un restaurante, puede disminuir la capacidad de alcance, afectando el lugar de los asientos y la comodidad de los clientes. Es esencial diseñar un plano con las dimensiones del local más eficientes, que permita una buena fluidez de clientes y del personal, el cual aproveche al máximo el espacio que se encuentre disponible (ResOS, 2025).

Por determinante, también se encuentra como fallo los errores que se tienen en relación con los proveedores, es de suma importancia llegar a tener negociaciones, ya que, al

no contar con un buen acuerdo preestablecido con los proveedores, puede incluso causar que se paguen precios mucho más elevados por los productos y servicios, lo que reduce los márgenes de beneficios.

2.7. Marco Conceptual

Plan estratégico: Es un documento en el cual se constituyen la misión, visión, valor, objetivos y acciones que se desarrollan en una organización para conseguir objetivos sostenibles. Mintzberg (1994), lo define como “un patrón en el flujo de decisiones que componen las principales metas y políticas de una organización”. Dentro del ámbito gastronómico, este implica definir metas de ventas, estrategias publicitarias y gestión operativa que permitan al restaurante adecuarse a un entorno competitivo.

Porter (1980), sostiene que la estrategia competitiva consiste en elegir deliberadamente un conjunto de actividades distintas para realizar una propuesta única de valor. En este sentido, contar con un plan estratégico en un restaurante como Beatrice, no solo busca incrementar ingresos, sino que también distinguirse por medio de la calidad, experiencia al cliente e innovación.

Gestión estratégica: Se refiere a la administración total de un restaurante, abarcando procesos internos, calidad del servicio, innovación del menú y fidelización de clientes. Bonis (2023), la define como “el conjunto de prácticas administrativas orientadas a garantizar la eficiencia en la producción, el servicio y la satisfacción del cliente en comercios de alimentos y bebidas”.

Procesos internos: Son los que incluyen la planificación de compras, control de inventarios, organización de la cocina, barra, salón y la buena atención al cliente. La gestión gastronómica, por tanto, enlaza la experiencia del consumidor con la rentabilidad del negocio. Además, la innovación en el menú permite adaptarse a tendencias como lo son la comida

saludable o las opciones veganas, lo que amplifica la base de clientes y fortalece la competitividad (Martínez, 2020).

Fidelización: Es el desarrollo mediante el cual un restaurante logra que sus clientes regresen de manera recurrente. Kotler y Keller (2016), afirma que la fidelización se construye a través de experiencias positivas, promociones, programas de lealtad y atención personalizada. Gómez y Ramírez (2019), señalan que los programas de fidelización, crean un lazo emocional con el cliente y su retorno al establecimiento. Asimismo, la satisfacción al cliente es el principal predictor de la fidelización y en resultado, de una rentabilidad sostenida (Pérez, 2018). En este sentido, la fidelización no solo asegura ingresos frecuentes, sino que también convierte al cliente en emisario del restaurante, recomendándolo a otros y ampliando su alcance en el mercado.

La competitividad: En el sector gastronómico se define como la capacidad de un restaurante para diferenciarse y mantener una posición solida en el mercado. Porter (1980), plantea que la ventaja se logra mediante liderazgo en costos o diferenciación. En restaurantes, la diferenciación suele ser la estrategia más eficaz, ya que permite brindar experiencias únicas que van más allá de dar un simple producto. La competitividad se consigue mediante la innovación, calidad y estrategias publicitarias efectivas.

Indicadores de venta: Estas son herramientas de medición, las cuales permiten visualizar una evaluación de desempeño comercial de un restaurante, Entre los más relevantes son los tickets promedios, los cuales miden el gasto promedio de las personas. Las rotaciones de mesa son las que indican la frecuencia con la que se atienden los clientes en un periodo determinado, Las ventas diarias y mensuales permiten evaluar la estabilidad y el crecimiento del negocio.

Nivel de satisfacción del cliente: Es el cual se mide mediante distintas técnicas, una de las cuales es mediante las encuestas y una variedad de sistemas CRM (gestión de la relación con el cliente), además de realizar una muestra sobre la percepción del servicio que se está entregando al cliente y la calidad del producto que los locales están ofreciendo (Martínez, 2020).

Por consiguiente, los distintos indicadores son esenciales para las diversas tomas de decisiones estratégicas, ya que estas permiten ayudar a identificar las múltiples áreas en las que se deben ejercer una mejorar y diseñar acciones las cuales refuercen el aumento de la rentabilidad en el negocio.

2.8. Marco Legal

Es un elemento el cual constituye fundamentalmente para el diseño de un plan estratégico en los restaurantes, ya que logra garantizar que las acciones propuestas se realicen dentro de normativas en las cuales hay que regirse y parámetros vigentes. En Ecuador, los establecimientos gastronómicos deben cumplir con diversas disposiciones las cuales regulan la seguridad alimentaria.

La ley orgánica del consumidor (2022) establece que los restaurantes tienen la obligación el brindar productos que sean de calidad, brindar información clara sobre los precios y condiciones del servicio, así como garantizar la seguridad de los alimentos. Esta normativa protege los derechos del consumidor y promueve la transparencia de las relaciones comerciales (Asamblea nacional del Ecuador, 2022).

La Agencia Nacional de Regulación, Control y vigencia Sanitaria (ARCSA) regulan la garantía de los alimentos las condiciones higiénicas de los locales gastronómicos. El cumplimiento de estas disposiciones asegura que los alimentos entregados sean seguros para el consumo y que los procesos internos cumplan con estándares de calidad (ARCSA, 2019).

El Municipio de Quito instaura reglamentos sobre los procesos de funcionamientos, normas de seguridad y control de horarios. Estas regulaciones incurren directamente a los procedimientos de los restaurantes, determinando aspectos como la capacidad instalada, medidas preventivas de riesgo y gestión de residuos (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2021).

Capitulo III

Marco Metodológico

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se clasifica como aplicada, descriptiva, de campo, no experimental y transversal. Considerándose aplicada porque se busca solucionar un problema específico: para el estancamiento de las ventas en el restaurante Beatrice, formando conocimientos útiles para la toma de decisiones estratégicas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista, 2014).

El enfoque descriptivo se utiliza con el depósito de analizar la situación actual del restaurante en términos de ventas, gestión y fidelización de los clientes, reconociendo patrones y características relevantes. Se trata de un estudio de campo, dado que la información se obtendrá directamente en el entorno del restaurante mediante encuestas y entrevistas. Asimismo, no es experimental porque no se manipulan variables, sino que se contemplan las condiciones reales del funcionamiento del negocio. Finalmente, se considera transversal porque la recolección de datos se realizará en un único momento, lo que permite conocer la situación presente y a partir de ello, plantear las estrategias de mejora (Kerlinger y Lee, 2002).

3.2. Enfoque

El estudio adapta un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). El enfoque cuantitativo permitirá analizar indicadores de ventas, promedio de compras, rotación de mesas y satisfacción del cliente mediante encuestas y registros internos. En cuanto al enfoque cualitativo, permitirá comprender percepciones, experiencias y expectativas de los clientes y del personal del restaurante (Creswell y Plano Clark, 2018; Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista, 2014).

Este enfoque mixto no responde únicamente a la definición metodológica, sino a la necesidad de obtener una visión integral del fenómeno estudiado permitiendo medir el desempeño del restaurante en términos concretos, además de enriquecer la interpretación como la satisfacción, calidad prevista y futuras expectativas. Ya que, como señalan Creswell y Plano Clark (2018), la combinación de datos cuantitativos y cualitativos ofrece una visión más completa y profunda. En el contexto del restaurante aplicar el enfoque mixto no solo permitirá identificar patrones de consumo y eficiencia operativa, sino que también comprenderá las motivaciones, experiencias, lo que resulta esencial para proponer mejoras estratégicas y sostenibles.

3.3. Herramientas Metodológicas

Para el desarrollo del plan estratégico se emplearán diversas herramientas de análisis, las cuales permitirán organizar la información que se obtenga del manejo del restaurante, interpretar la situación en la que se encuentra actualmente el restaurante Beatrice Pizza y Pasta, identificar los problemas y oportunidades, y formular propuestas de mejora:

Análisis FODA: esta herramienta facilita una visión integral del negocio, ya que permite reconocer factores internos que influyen en su desempeño como los externos que comprometen su competitividad, el cual permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta el restaurante, esto con el fin de priorizar las áreas en las que se puede progresar y aprovechar los puntos fuertes (Mintzberg, 1994).

Análisis de campo: servirá para examinar el entorno que rodea al restaurante tanto en lo económico, social, tecnológico y legal que influye directamente al negocio, claro que este análisis se realiza de manera en la que se visualizara el desempeño que ha mantenido el restaurante a lo largo de su funcionamiento, analizando sus puntos fuertes y débiles, además

de mirar si se necesita crear un enfoque diferente del que se maneja internamente, para su incremento en las ventas (Kotler y Keller, 2016)

Matrices de evaluación: permitirán sistematizar la información obtenida y definir estrategias específicas de mejora y posicionamiento. Con la ayuda del modelo Porter para analizar el estado del sector gastronómico en el que se encuentra, identificando el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos productos sustitutos y otras rivalidades existentes en el ambiente gastronómico (Porter, 1980).

Indicadores de ventas: identificando estrategias exitosas antes aplicadas en otros lugares que se puedan adaptar en el caso de Beatrice, además de identificar las causas primordiales que limitan el crecimiento en las ventas y su relación con los procesos internos. Mediante diversos modelos y matrices de análisis para organizar e interpretar la información (Porter, 1980).

3.4. Técnicas de investigación

Las técnicas utilizadas en este estudio posibilitaron la recolección directa de información tanto de manera documental como por medio del campo de estudio, realizando métodos de recolección de datos (encuestas, entrevistas, observación y revisión documental). Así mismo, estudiando el impacto que se obtiene al implementar la aplicación de procesos estratégicos dentro de restaurantes, en Quito (Kerlinger y Lee, 2002).

Revisión documental: Permitiendo recopilar datos y analizar registros de ventas, reportes financieros, material publicitario y bibliográfico relacionando, con el fin de conseguir una referencia sólida para la investigación, lograr entender la situación actual del restaurante, junto con el contexto del sector, la revisión documental asegura que el estudio se fundamenta en antecedentes verificables y análisis comparativo (Kerlinger y Lee, 2002).

Encuestas: La aplicación de encuestas para los clientes mediante formularios digitales (Google Forms como instrumento) es clave para conseguir información primaria de forma

estructurada y confiable. Para la medición de satisfacción, fidelización y expectativas de los comensales, los resultados lograrán validar la hipótesis y orientar la investigación sobre las áreas críticas para mejorarlas (Malhotra, 2010).

Las entrevistas semiestructuradas: Al realizar las entrevistas a los jefes de las distintas áreas, se permitirá profundizar en los aspectos internos del restaurante que no pueden ser captados únicamente con datos cuantitativos, con el fin de identificar los problemas internos y cuáles serían las opciones de mejora en la gestión gastronómica, sobre el manejo del sistema administrativo y el funcionamiento general del negocio (Kvale, 1996).

Observación directa: Esta permitirá registrar y evaluar el servicio al cliente, los procesos de las distintas áreas (cocina, barra, atención al cliente), identificando fortalezas y debilidades que se encuentran en la operación diaria, su valor radica en que proporcionan evidencia empírica sobre la realidad cotidiana del negocio, sin depender únicamente de percepciones o registros previos (Yin, 2018).

Para dar a conocer las estadísticas y datos de diagnóstico, ejecutados mediante la utilización de distintas herramientas para la aplicación del presente proyecto. El apoyo de este material ayudará a comprender y obtener una validación del estudio para el restaurante Beatrice, garantizando que las conclusiones se basen en evidencia cuantificable, asegurando un rigor analítico e interpretación de resultados (Creswell y Plano Clark, 2018).

Estas técnicas de investigación proporcionan información primaria con una combinación documental, observación, análisis estadístico, permitiendo aportar un tipo de información distinta, fortaleciendo la confiabilidad del estudio, asegurando una visualización más complementaria con distintas percepciones, una visión más completa, amplia y fundamentada sobre la situación del restaurante Beatrice Pizza y Pasta.

3.5. Estudios Iniciales

Previo al proceso de recolección de información, se realizaron estudios de examinación con el objetivo de identificar las principales inconstancias relacionadas con la satisfacción y fidelización de los clientes, así como los procesos internos que inciden en las ventas del restaurante Beatrice. Estos estudios iniciales permitieron definir las formas de recolección de datos (encuestas y entrevistas semiestructuradas) y establecer la oportunidad de aplicar un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) para comprender tanto indicadores objetivos como percepciones subjetivas (Creswell y Plano Clark, 2018).

3.5.1. *Población y Muestra*

La población objetivo del estudio está conformada por los clientes que frecuentan el restaurante Beatrice Pizza y Pasta, así como el personal interno de las principales áreas del establecimiento (administración, cocina y servicio). Para fines de este proyecto, la muestra se definió de la siguiente manera:

Los clientes con los que se trabajó en un grupo de 23 participantes, seleccionados bajo un criterio de accesibilidad y disposición para responder. El número se estableció considerando la afluencia promedio de la clientela durante el periodo de levantamiento de información (dos semanas consecutivas en el mes de marzo de 2026), así como la viabilidad de aplicar encuestas en el tiempo disponible para el proyecto. Los criterios de inclusión fueron que tenía que ser cliente activo del restaurante y haber consumido al menos una vez en el local el último mes. Las encuestas se distribuyeron de forma presencial en horarios de mediana concurrencia (medio día y tarde noche), lo que permitió captar una muestra exploratoria, la cual diagnostica los distintos perfiles de clientes.

En cuanto al personal interno, se incluyó a los encargados de cada área principal (administración, cocina, servicio), seleccionando de forma intencional por su conocimiento

directo de los procesos internos y su capacidad para aportar información relevante para el diagnóstico.

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico, específicamente por conveniencia e intencionalidad, ya que los participantes fueron seleccionados en función de su relación directa con el restaurante y la accesibilidad para participar en el estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista, 2014; Creswell y Plano Clark, 2018).

En cuanto al instrumento de recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, orientadas a evaluar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio, satisfacción con los productos y sobre la fidelización. El instrumento fue sostenido mediante revisión de conocedores en la investigación del mercado, y se aplicó una prueba piloto con cinco clientes para verificar la calidad y pertinencia de las preguntas antes de su aplicación definitiva.

3.6. Desarrollo

El estudio se ejecutó mediante tres fases metodológicas, las cuales integran técnicas e instrumentos previamente definidos, con el fin de obtener más información cuantitativa y cualitativa, la cual permite diagnosticar la situación actual del restaurante Beatrice Pizza y Pasta, además de conseguir formular estrategias para la mejora.

La primera fase es la revisión documental y observación directa, se analizaron registros de ventas, reportes financieros y material publicitario que tiene el restaurante, junto con la observación de procesos internos en cocina y barra. Esta fase permitió identificar el desempeño actual del negocio, sus fortalezas y debilidades operativas, así como la percepción inicial del servicio ofrecido.

Para la fase dos se diseñó y aplicó una encuesta digital que fue dirigida a los clientes que asistieron al restaurante durante el periodo de levantamiento de información. La muestra

fue conformada por 23 participantes, seleccionados bajo criterios de accesibilidad y disposición, considerando como requisito haber consumido en el restaurante al menos una vez durante el último mes. Lo que la encuesta buscó fue medir los niveles de satisfacción, fidelización y perspectivas de los consumidores, generando datos cuantitativos, los cuales permiten identificar patrones de comportamiento y preferencias de consumo.

En cuanto a la tercera fase, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los tres responsables de las áreas claves: administrador, chef y jefa de servicio. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 15 minutos, la cual se enfocó en conocer la gestión administrativa, operativa y sobre la atención al cliente, así como en identificar problemas internos y de esa manera encontrar posibles estrategias de mejora. Esta técnica contribuye información cualitativa que suplementa los resultados de las encuestas, brindando una visión integral de los procesos internos y su debido impacto en las ventas.

Por otra parte, complementando la información adquirida en las tres fases, fue organizada mediante herramientas metodológicas como FODA, PESTEL y matrices de evaluación, lo cual permitió interpretar la posición actual del restaurante, identificar las causas del estancamiento en las ventas y formular propuestas estratégicas orientadas al posicionamiento en el mercado gastronómico de Quito (Yin, 2018).

Capítulo IV

Resultados y Discusión

4.1. Análisis e interpretación de resultados

El estudio aplicó distintos instrumentos metodológicos para la obtención de información sobre la situación actual del restaurante Beatrice Pizza y Pasta. Se utilizaron encuestas a clientes, entrevistas con el personal y administración, además de una revisión documental y del comportamiento en redes sociales. Esta integración de fuente permitió contrastar hallazgos con los objetivos de la investigación y comprender las causas que limitan el crecimiento en ventas y la eficiencia de los procesos.

4.1.1. *Análisis e interpretación de encuestas*

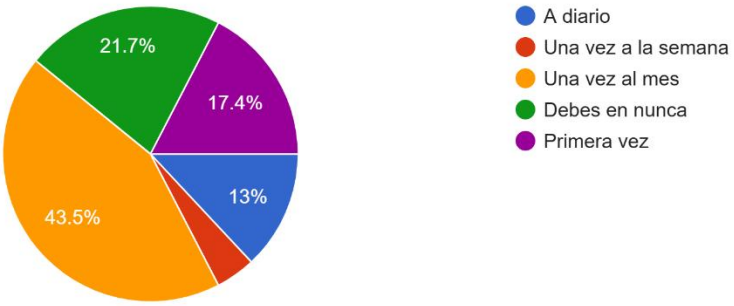
Las encuestas constituyen el carácter de la investigación de carácter empresarial y de mercado, permitiendo obtener información directa de los consumidores acerca de sus percepciones, hábitos y expectativas. En el caso del restaurante Beatrice, este método es para conocer de forma objetiva la opinión de los clientes, a través de preguntas estructuradas, para recopilar datos cuantitativos y cualitativos, que reflejen tanto la satisfacción como las demandas de insatisfacción. Con ello ofreciendo ventajas de captar tendencias, patrones de comportamiento y consumo.

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia viene a comer al restaurante Beatrice?

La Figura 1 correspondiente a la pregunta número 1 de la encuesta representa la continuidad con la que las personas acuden al restaurante Beatrice.

Figura 1.

Frecuencias de visitas del restaurante Beatrice



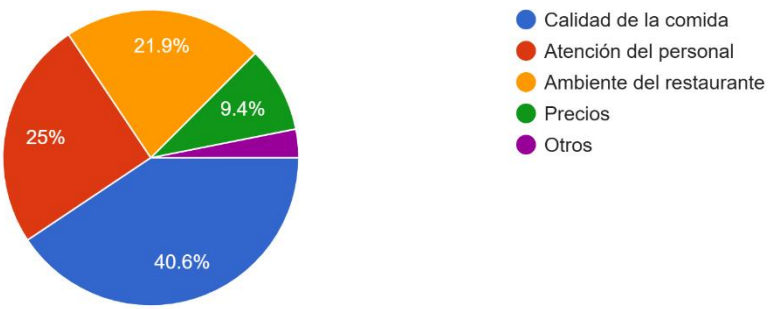
Interpretación: Conforme a los datos arrojados que se presentan en el gráfico de la primera pregunta, se evidencia que la mayoría de los clientes acuden al restaurante una vez al mes, lo que refleja un nivel de fidelización moderado, por el hecho de que el resto de los resultados arroja que existen clientes que acuden con frecuencia. Este hallazgo sugiere que existe una base de clientes recurrentes, pero también abre una oportunidad de implementar estrategias de publicidad y promociones para aumentar la frecuencia de asistencias y de consumos que realicen los clientes a futuro.

Pregunta 2. ¿Cuál es su motivo principal de visitar el restaurante?

En la Figura 2 de la pregunta número 2, se observa cuál es el motivo más relevante de

Figura 2.

Motivo principal por el cual asisten al restaurante



un cliente para visitar el restaurante Beatrice.

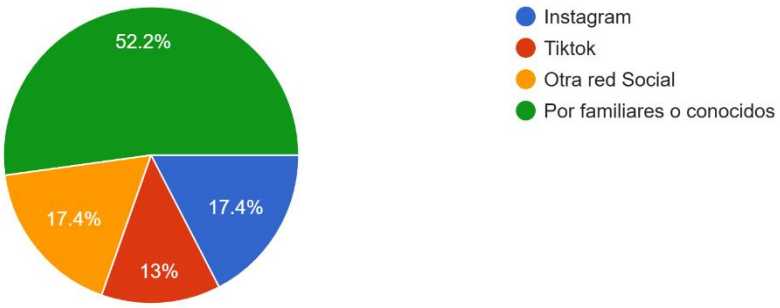
Interpretación: Los resultados muestran que, en este caso, la calidad de los platillos es el factor más importante en la elección de los clientes, seguido de la atención personal que brinda el restaurante Beatrice. Por lo cual el factor más relevante se ve que es la gastronomía del local, pero además el ofrecer un servicio eficiente y cordial ha ayudado a consolidar que los clientes frecuenten el restaurante.

Pregunta 3. ¿Por qué medio conoció al restaurante?

En la Figura 3, el resultado de la pregunta número 3 demuestra que el medio de difusión ha sido el más relevante, para dar a conocer el restaurante Beatrice.

Figura 3.

Medio más relevante por el cual conocen el restaurante



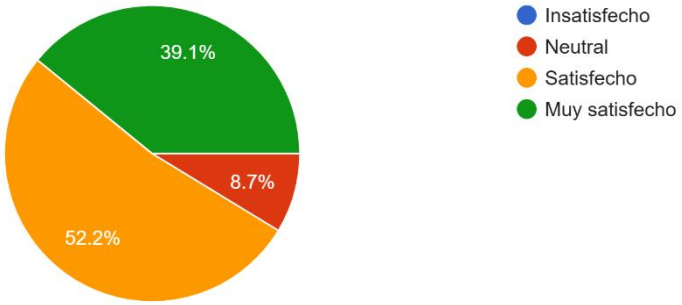
Interpretación: Según los datos, en esta pregunta de la encuesta se determina que el medio de difusión más sobresaliente para dar a conocer el restaurante es por medio de familiares y conocidos, lo cual nos da la referencia de que el boca a boca es el método más destacado para informar sobre el restaurante a nuevos clientes potenciales. Claro que no está por demás destacar también el hecho de que está casi a la par la visualización del restaurante por medio de distintas redes sociales.

Pregunta 4. ¿Cómo calificaría la limpieza y presentación del restaurante?

En la Figura 4 de la pregunta número 4 de la encuesta presentada, se da a conocer la calificación sobre la limpieza y presentación, que perciben los clientes del restaurante.

Figura 4.

Calificación de satisfacción en limpieza y presentación del restaurante



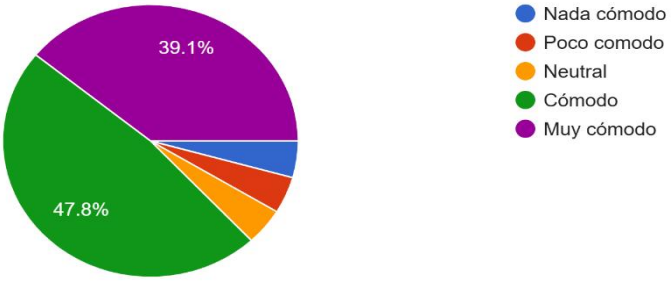
Interpretación: La evidencia derivada de la pregunta presentada, sugiere que la opinión superior es que los clientes se sienten satisfechos con respecto a la percepción que tienen con la limpieza y presentación sobre el restaurante Beatrice, aunque cabe destacar incluir el hecho de que ninguna persona llegó a sentir una insatisfacción acerca de este aspecto en el restaurante, siendo un punto a favor que se tendría poco que mejorar.

Pregunta 5. ¿Qué tan cómodo considera el ambiente del restaurante (iluminación, música, decoración)?

En la Figura 5 correspondiente a la pregunta 5 de la encuesta, determina la confortabilidad que siente como cliente en el establecimiento, con una escala de comodidad.

Figura 5.

Confortabilidad del cliente dentro del restaurante



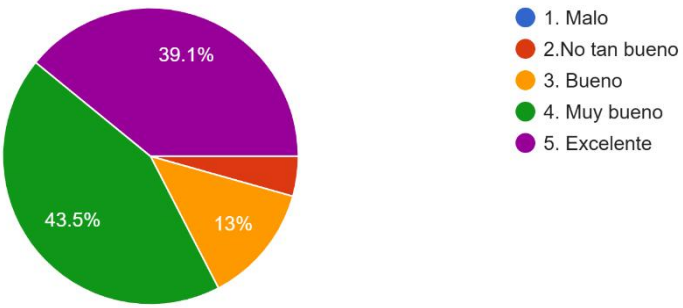
Interpretación: Los resultados de esta pregunta revelan que se tiene un conforte bastante alto con respecto a la decoración, iluminación, música y demás aspectos similares que se manejan dentro del restaurante, los cuales son bases para una experiencia significativa que se le otorga al cliente y es bien recibido, por lo que se puede expresar en los resultados mostrados en el gráfico analizado.

Pregunta 6. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la calidad de los platillos?

En la Figura 6 que compete a la pregunta número 6 de la encuesta, define la escala en cuanto a la calidad de la comida, la cual calificaron los clientes en un rango del 1 al 5.

Figura 6.

Escala de calidad de comida percibida por los clientes



Interpretación: Sin duda se puede visualizar que la mayoría de los encuestados calificó positivamente la calidad de la comida recibida, lo que valida la percepción de que la

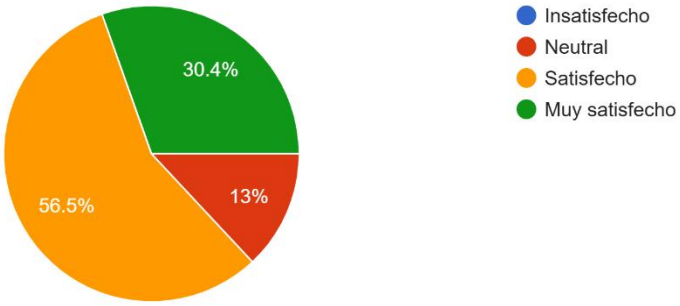
cocina es un punto bastante fuerte dentro del restaurante. Sin embargo, se identificó que algunos clientes consideran que la comida del local no es realmente buena, lo que implica que sí debería de existir una innovación o mejora en el menú.

Pregunta 7. ¿Qué tan satisfecho está con la rapidez del servicio?

La Figura 7 perteneciente a la pregunta número 7 de la encuesta, puntualiza la satisfacción que tienen los clientes con relación a la rapidez del servicio.

Figura 7.

Nivel de satisfacción en la rapidez del servicio



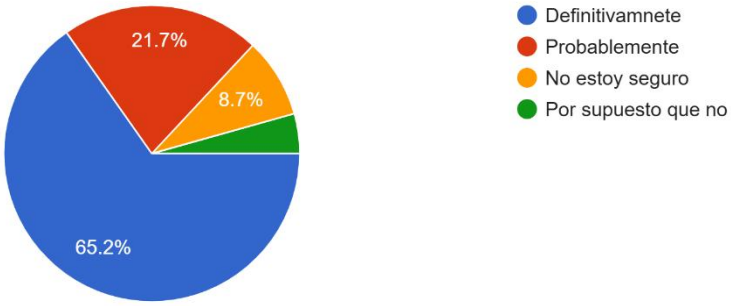
Interpretación: Se demuestra en los resultados que más de la mitad de los encuestados está de acuerdo que obtiene una complacencia correspondiente a la rapidez del servicio que han obtenido por parte del restaurante, y por ende va bien encaminado al observar que en los resultados ninguna persona se ha sentido insatisfecho con el tiempo del servicio, indudablemente se tendrían que mejorar pequeños detalles para que finalmente el servicio sea más distinguido y rememorado.

Pregunta 8. ¿Recomendaría el restaurante Beatrice a amigos o familiares?

La Figura 8 de la pregunta número 8, representa la idea de que si las personas llegarían a recomendar el restaurante a otros potenciales clientes.

Figura 8.

Clientes que llegarían a recomendar el restaurante



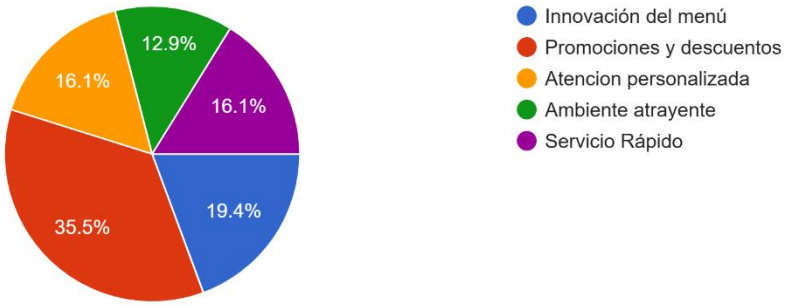
Interpretación: En este caso se acentúa que la gran mayoría de los clientes encuestados han manifestado que recomendarían el restaurante a familiares y amistades, lo que refleja un nivel alto de satisfacción y confianza en la marca. Este indicador es clave para la medición de fidelización y su potencial para el crecimiento. No obstante, existe un grupo pequeño de respuestas negativas que no recomendarían el restaurante a otras personas, lo cual es un punto claro de que se tiene que incrementar distintas mejoras según el detonante por el cual esas personas no quieren recomendar el restaurante y se deban arreglar esos puntos en contra.

Pregunta 9. ¿Qué aspectos considera más importantes para seguir visitando el restaurante?

La Figura 9 de la pregunta 9 del cuestionario, se observan los aspectos más relevantes que los clientes consideran para seguir visitando el restaurante Beatrice.

Figura 9.

Aspectos relevantes para la continua asistencia al restaurante



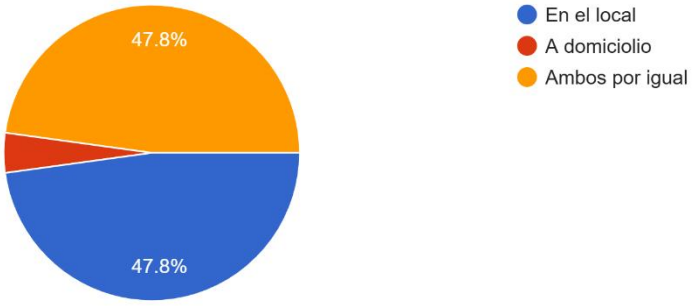
Interpretación: En este caso se denota que existe una gran variación con lo que los clientes consideran que es más destacable para ellos regresar a consumir en el restaurante Beatrice. Por supuesto, se ve claramente que una gran parte de los encuestados optarían por regresar por las promociones y descuentos que han obtenido por parte del restaurante, y el resto de las respuestas se dividen casi a la par con resultados estadísticos similares en cuanto a nuevos implementos en el menú, las atenciones personalizadas recibidas, el ambiente del lugar y el servicio competente y rápido.

Pregunta 10. ¿Prefiere consumir en el local o pedir a domicilio?

La Figura 10 de la pregunta número 10, plantea las preferencias de los consumidores encuestados, si eligen entre consumir dentro del local o es mejor realizar un pedido a domicilio.

Figura 10.

Preferencias de lugar de consumo de alimentos del restaurante



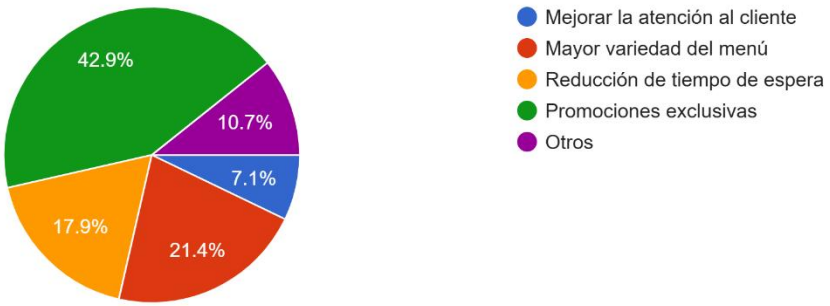
Interpretación: Se divide en tres segmentos, aunque los encuestados evidentemente se separan en casi un cincuenta cincuenta, entre la preferencia de comer en el local o no les provoca inconveniente pedir la comida a domicilio, aunque viéndolo en otra perspectiva existe una incongruencia ya que las respuestas de comer a domicilio son casi nulas, podría demostrar realmente que las personas prefieren comer personalmente en el restaurante, sin embargo no les molestaría pedir la comida por domicilio.

Pregunta 11. ¿Qué mejoras le gustaría que implementara el restaurante Beatrice?

La Figura 11 de la pregunta número 11, describe las mejoras que se podrían implementar para mejorar el restaurante Beatrice.

Figura 11.

Mejoras que podrían implementarse en el restaurante Beatrice



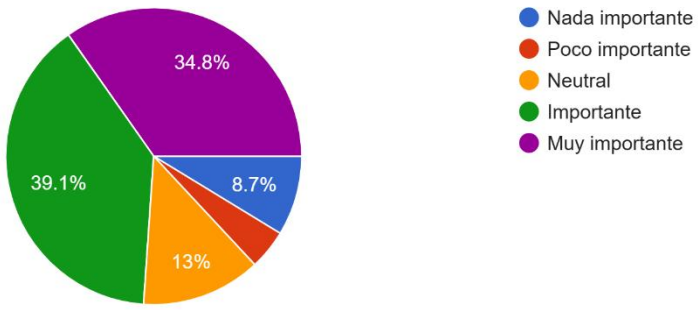
Interpretación: En el gráfico se puede apreciar que la principal mejora que se debe aplicar es en la parte de implementar promociones exclusivas, es una idea fundamental en la cual se atraen nuevos clientes y se fidelizan a los recurrentes. Con menor relevancia en la votación se encuentra la mejora en la reducción de tiempos de espera, variedad en el menú y atención al cliente, claro está, también destacar que una parte eligió la opción de otros implementos, esto da apertura a incrementar nuevas aplicaciones e innovaciones en el mercado.

Pregunta 12. ¿Qué tan indispensable considera la implementación de herramientas digitales (pedidos por app, reservas en línea, encuestas digitales), para enriquecer su experiencia?

La Figura 12 de la pregunta número 12, da hincapié a que tan indispensable sería la implementación de herramientas digitales, para mejorar la experiencia del cliente.

Figura 12.

Consideración sobre la implementación de herramientas digitales



Interpretación: Analizando estos resultados, se puede comprobar que el implementar herramientas digitales en el sistema de desarrollo para la experiencia del cliente es bastante importante en cuanto la opinión que nos da el cliente, esto deja ver que como estamos en un

ambiente que se maneja más por medios tecnológicos es indispensable unirse al cambio e ir implementando nuevas estrategias de desarrollo y muy pocos comensales son los que no le toman importancia al uso de herramientas digitales.

Por ende, en las encuestas que se tienen los resultados reflejan que la mayoría de los clientes valoran la calidad de los productos y la atención que han recibido, pero se percibe una falta de innovación en el menú. Un número significativo de consumidores manifestó interés en opciones saludables como platos veganos o sin gluten, además de que piden añadir promociones continuas que incentiven las visitas. Además, se evidenció que la frecuencia de asistencia disminuye frecuentemente, lo que confirma la necesidad de estrategias para fidelizaciones.

4.1.2. Análisis e interpretación de entrevistas

Para la implementación de más información obtenida en las encuestas, se aplicó una entrevista semiestructurada a los encargados principales del restaurante Beatrice (administrador, chef y jefa de servicio), en la cual las respuestas serán englobadas en una sola resolución, con el objetivo de conocer sus percepciones sobre la situación actual del local, cuáles son los principales conflictos identificados y cuáles son las oportunidades de mejora vinculadas con el problema de investigación. En la Tabla 1, la información reunida fue estructurada en forma de análisis dentro de una matriz.

Tabla 1

Matriz de categorización de entrevistas

Categoría	Pregunta guía	Respuesta resumida de los entrevistados	Hallazgo identificado	Interpretación
Gestión Administrativa	¿Qué elementos considera fundamentales para mejorar la gestión administrativa actual del restaurante?	Fortalecer la planificación estratégica, definir objetivos, mejorar comunicación interna, implementar fichas técnicas y uso de indicadores.	Existe una deficiencia de organización interna, tanto en varios ámbitos adicionales a implementar.	La falta de control dificulta la planificación estratégica, además de que se puede ocasionar una desorganización interna y de gestión en las distintas áreas.
Implementación de mejoras para ventas	¿Qué procesos cree que debe implementar y mejorar para el incremento de ventas?	Mejorar el sistema publicitario, optimizar procesos de atención, capacitaciones para ventas sugestivas, identificación de mayor consumo e innovación de ofertas.	Se está de acuerdo con el hecho de implementar unos distintos objetivos, para optimizar procesos, ya que estos no se aplican adecuadamente o son inexistentes.	La carencia de implementación y mejora de procesos internos limita la eficiencia de trabajo y puede crear disgustos entre los clientes, lo cual puede causar un declive en ventas.
Imagen corporativa	¿Cómo se maneja actualmente la imagen corporativa del restaurante frente a la competencia?	El sistema actual es básico, con poca diferenciación ante la competencia, la imagen del personal necesita uniformidad y la presentación de la comida actual es neutralmente aceptable.	Como la marca corporativa se ve regular y sin relevancia, carece de una identidad visual sólida en la visión externa (publicitaria), y en la interna en cuanto a lo visual los trabajadores y en la presentación general del restaurante	Al no constar con una buena gestión de marca, se requiere trabajar en una propuesta de valor y realizar una buena estandarización en platillos y servicio.

			(platillos, local físico).	
Gestión de insumos y proveedores	¿Cómo se gestionan los insumos y proveedores para garantizar la calidad y costos adecuados?	Se cuenta con diversos proveedores, evaluando precio y calidad. Con aplicación de primero entre primero sale en insumos.	Hay un control de inventario diario, incluyendo reducción de desperdicios, aunque existe carencia de stock constantemente.	Se impacta directamente la falta de disponibilidad de productos en el menú, además de que se deben fortalecer compras aplicadas según la demanda necesaria.
Trato al cliente y fidelización	¿Qué aspectos de trato al cliente considera que deban intensificar para fidelizarlo?	Se tiene un manejo adecuado en cuanto al servicio al cliente, generando experiencias agradables para los clientes, además de influir en la presentación de los platillos	Se efectúa que la atención es adecuada frente al cliente, tomando los comentarios de los consumidores y adaptándose a requerimientos especiales que propone el cliente	Los programas de fidelización son una constante revisión y seguimiento de estos, para tomar sus opiniones y sugerencias, lograr que se familiaricen con el restaurante y se deberá apoyar una diferenciación en la presentación de sus platos que es su fuerte.

Nota: Descripción sobre la entrevista de los encargados del restaurante

En relación a la gestión administrativa que se lleva a cabo en el restaurante, los encuestados presentaron que existen debilidades en la organización interna y la planificación estratégica. Con la falta de control y de una definición clara de objetivos, limita la eficiencia operativa y dificulta la coordinación entre áreas. Esto pudiendo generara un desorden en los procesos y dificultad de coordinación entre áreas, afectando directamente la toma de

decisiones, reduciendo la capacidad del restaurante para implementar estrategias dirigidas al incremento de ventas.

Por otro lado, la implementación de mejoras para las ventas se identifica con una carencia en la aplicación de procesos orientados al incremento de ventas, especialmente en el área publicitaria, atención al cliente y estrategias sugestivas de venta. La deficiencia de ejecución en estos procesos limita tener una optimización del servicio para la experiencia del cliente, lo cual puede generar insatisfacción y la disminución de la demanda. Por tanto, la implementación de estrategias innovadoras y estructuradas resulta clave para impulsar el crecimiento de las ventas.

En cuanto a la imagen corporativa del restaurante, se presenta debilidad tanto a nivel interno como externo, por la falta de una identidad visual salida y diferenciadora, que reduce su posicionamiento frente a las competencias. Asimismo, la falta de uniformidad en la presentación del personal, los platillos y el entorno físico afecta a la percepción del cliente. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la propuesta de valor y estandarizar los elementos visuales y de servicio para una mejora en competitividad.

Para el trato con el cliente y fidelización, el restaurante presenta fortalezas en la atención al cliente, generando experiencias positivas y adaptándose a las necesidades del consumidor. Sin embargo, se evidencia la falta de programas formales de fidelización y seguimiento. Esto da lugar a limitaciones a la capacidad de retener clientes a largo plazo, con esto es necesario implementar estrategia de fidelización y aprovechar la calidad del servicio como un elemento diferenciador para consolidar relaciones duraderas y fomentar el incremento de ventas.

4.1.3. Revisión documental y de comentarios

La revisión documental en el análisis digital es un elemento clave para comprender cómo los usuarios perciben y evalúan el servicio, además de la inclusión de la revisión de datos internos sobre las ventas diarias y mensuales con el estimado de ingresos en el negocio. En el contexto actual, los comentarios en las plataformas como Google Maps e interpretaciones de los resultados de ventas se han convertido en puntos claves que influyen directamente en la toma de decisiones que eligen los clientes al momento de consumir lo ofertado.

En la Tabla 2 se muestra el análisis FODA que se construyó a partir de la información obtenida mediante la observación directa en el restaurant Beatrice y las entrevistas semiestructuradas realizadas al personal administrativo, de cocina y servicio. Este análisis permitió visualizar de manera integral los factores internos y externos, los cuales influyen en el desempeño del restaurante.

En la Tabla 2 se presenta una de las herramientas utilizadas en el estudio interno del manejo del restaurante, mediante un análisis FODA.

Tabla 2

Análisis indicadores estratégicos FODA

Herramienta	Indicadores/Variables	Descripción/ Aplicación en Beatrice
FODA	Fortalezas	Calidad de la presentación y sabor de los platillos, ambiente acogedor, ubicación estratégica en la ciudad de Quito.
	Oportunidades	Creciente de la demanda en gastronomía italiana, uso de herramientas digitales (Google Forms, reserva online), tendencias de fidelización.
	Debilidades	Procesos administrativos poco estructurados, tiempos de espera prolongados, limitada innovación en el menú.
	Amenazas	Competencia directa dentro del sector gastronómico de Quito, variaciones económicas que afectan el consumo, cambios en normativas sanitarias.

Nota: Revisión y análisis en los indicadores relevantes del restaurante

El análisis FODA del restaurante Beatrice, permite comprender de forma integral los factores internos y externos que competen su desempeño. En la parte de sus fortalezas se evidencia que cuenta con la calidad en sus platillos, con una presentación cuidada y un ambiente agradable, constituyendo sus atributos destacadores que han sido reconocidos por los clientes en comentarios digitales. La ubicación estratégica dentro de la ciudad de Quito refuerza esta ventaja, ya que facilita la captación de distintos segmentos de mercado.

Sin embargo, estas fortalezas deben ser gestionadas de forma constante y progresiva, para evitar que se transformen en simples atributos estáticos. Con respecto a las oportunidades, el crecimiento de la demanda en la gastronomía italiana y la incorporación de herramientas digitales y formularios de retroalimentación representan un camino creciente para la expansión.

Estas oportunidades pueden ser capitalizadas mediante estrategias publicitarias digitales y fidelizaciones de clientes que refuercen la relación con los clientes frecuentes.

En el ámbito de las debilidades, se identifican procesos administrativos poco estructurados con tiempo de espera prolongado en las órdenes, lo cual limita la eficiencia operativa y afecta la percepción del servicio. La limitada innovación en el menú también presenta un riesgo, ya que puede generar trabas frente a la competencia.

Por último, las amenazas externas como la competencia directa en la ciudad de Quito, las variaciones económicas que afectan el consumo y los cambios en normativas, que obligan al restaurante a conllevar una capacidad de adaptación constante. En síntesis, el FODA del restaurante posee atributos sólidos para consolidarse en el mercado, pero requiere una gestión estratégica que cambie las oportunidades en ventajas sostenibles y disminuya sus debilidades que actualmente limitan su capacidad de crecimiento.

En la Tabla 3 se muestra otra de las herramientas aplicadas en el estudio de ventas del restaurante Beatrice, mediante indicadores de ventas y cómo se aplican.

Tabla 3

Análisis de indicadores de ventas

Herramientas	Indicadores/ Variables	Descripción/ Aplicación en Beatrice
Indicadores de ventas	Compras Promedio	Valor promedio de consumo por cliente.
	Rotación de mesas	Número de clientes atendidos por mesa en un día.
	Ventas diarias	Ingresos generados diariamente por el restaurante.
	Clientela	Identificación de estrategias exitosas, servicio, promociones y fidelización.
	Buenas prácticas	Innovación en el menú, programas de lealtad, publicidad digital.

Nota: Revisión y de análisis en las ventas del restaurante

En cuanto a los indicadores de ventas, proporciona una visión cuantitativa del desempeño financiero y operativo del restaurante. El consumo promedio del cliente refleja la capacidad del negocio para generar ingresos por transacción, y constituye un indicador clave para evaluar la rentabilidad de las estrategias de fidelización. Si este valor se mantiene en alto, significa que los clientes perciben un equilibrio adecuado entre calidad y precio, lo cual refuerza la sostenibilidad económica. La rotación de mesas, por su parte, calcula la eficiencia en la atención y cómo se aprovecha el espacio físico. Una baja rotación puede estar enlazada a tiempos de espera prolongados, lo que confirma la necesidad de crear una optimización de procesos internos y capacitar al personal en gestión de servicio.

Las ventas diarias permiten visualizar la variabilidad del ingreso, que puede ser influenciada por factores externos como la estacionalidad, competencia e inclusive la reputación digital, este indicador es fundamental para la proyección de estrategias de promoción en días de menor afluencia. En cuanto a la clientela y buenas prácticas, se identifican acciones como la innovación en el menú, programas de lealtad y publicidad digital, que han demostrado ser efectivas para la atracción y retención de clientes.

Sin embargo, estas prácticas deben ser sistematizadas y evaluadas constantemente para garantizar su impacto real en las ventas. En conjunto, los indicadores de ventas demuestran que el restaurante tiene buen potencial para incrementar su rentabilidad, pero requiere un enfoque más estructurado en la gestión operativa y en la implementación de estrategias de fidelización que aseguren un flujo constante de ingresos.

En la Tabla 4, se indica el análisis realizado de los comentarios que los clientes han comentado en Google Maps.

Tabla 4

Análisis de comentarios en Google Maps

Categoría	Opiniones Frecuentes	Interpretación para el Estudio
Calidad de la comida	"la pizza es excelente", ingredientes frescos", auténtico sabor italiano"	Los clientes valoran la propuesta gastronómica como la principal fortaleza del restaurante, lo que coincide con los resultados de las encuestas
Ambiente y decoración	"lugar acogedor", “Ambiente elegante", "Ideal para reuniones y cenas románticas"	El entorno físico es percibido como un factor diferenciador, lo que contribuye al posicionamiento de la marca en Quito.
Atención del personal	"Buena atención en general", "El personal es amable", aunque algunos mencionan "servicio lento"	La atención es bien valorada, pero los tiempos de espera representan una debilidad que debe ser atendida en la gestión operativa
Precio-Calidad	"Precios justos para la calidad", "Un poco caro, pero vale la pena"	La relación precio-calidad es percibida como adecuada, aunque existe un segmento que considera los costos elevados
Tiempo de espera	"Demoran en traer los platos", "Servicio lento en horas pico"	Se confirma la necesidad de optimizar procesos internos para la mejora en la rapidez de servicio
Recomendación	"Lo recomienda totalmente", "Un lugar para volver	La mayoría de clientes recomendaría el restaurante, lo que refleja fidelización y confianza en la marca
Sugerencias de mejora	"Mayor variedad en le menú", "Mas promociones", "Mejorar la rapidez"	Los clientes aportan ideas concretas las cuales pueden ser integradas en el plan estratégico de incremento de ventas

Nota: Revisión y análisis de comentarios en Google Maps

Dentro de los comentarios de Google Maps, constituye una fuente directa de retroalimentación que complementa los datos internos y fortalece la validez del diagnóstico que se estudia. En la categoría de la calidad de comida, los clientes destacan la autenticidad

del sabor italiano y frescura de ingredientes, lo que confirma que la propuesta gastronómica es la principal fortaleza del restaurante.

Este hallazgo concuerda con los resultados de las encuestas y refuerza la necesidad de constatar estándares elevados en la preparación de la comida. Respecto al ambiente y decoración, los comentarios resaltan el carácter acogedor y elegante del establecimiento, lo que contribuye al posicionamiento de la marca como un espacio ideal para reuniones y cenas románticas. En cuanto a la atención personal, aunque se reconoce la amabilidad y disposición, se indica la lentitud del servicio en horas pico, lo que demuestra una debilidad operativa que impacta directamente en la satisfacción del cliente.

La percepción sobre la relación precio-calidad, es mayoritariamente positiva, aunque algunos clientes consideran los precios bastante elevados, lo que sugiere la necesidad de segmentar estrategias de precios para los distintos perfiles de consumidores. El tiempo de espera aparece constantemente como un aspecto negativo, confirmando la urgencia de optimizar procesos internos y disminuir los tiempos de servicio.

Por otro lado, la recomendación y fidelización demuestran que la mayoría de clientela recomendaría el restaurante, lo que refleja una confianza en la marca y constituye una base sólida para programas de lealtad. Finalmente, las sugerencias de mejora aportan ideas concretas, como una mayor variedad dentro del menú y más promociones, que deben ser incluidas en el plan estratégico. En terminación sobre los comentarios digitales, confirman la coherencia entre la percepción del cliente y los hallazgos internos, y ofrecen insumos valiosos para el diseño de estrategias de mejora.

4.2. Discusión de resultados

Los hallazgos obtenidos permiten contrastar la situación actual del restaurante, con los objetivos planteados en la investigación. El estancamiento de las ventas se explica principalmente por la falta de diferenciación en la oferta gastronómica y en los procesos internos que son poco eficientes. Este resultado se relaciona directamente con el objetivo específico número 1, el cual busca identificar las debilidades internas del restaurante, lo que coincide con lo señalado por Kotler y Keller (2016), quienes destacan que la innovación y la gestión estratégica son esenciales en los entornos altamente competitivos y saturados.

En el caso de las encuestas realizadas a los clientes, se evidenció que la mayoría de las personas son consumidores que frecuentan el restaurante, el 43,5% asistiendo al menos una vez al mes. Este es un indicativo que sustenta la necesidad de estrategias de fidelización, vinculadas al objetivo específico número 3, que plantea mejorar la recurrencia de la asistencia de los clientes. Posiblemente derivada de nuevas implementaciones de publicidad o recomendaciones directas de los mismos clientes.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el 13% asiste de manera casi diaria, lo que muestra una afluencia constante baja, aclarando que el negocio es rentable, pero con limitada captación diaria. Aquí reforzando la importancia de implementar acciones de atracción de nuevos grupos de clientes, conforme a lo expuesto por Martínez (2020), sobre la relevancia de la innovación gastronómica como forma de destacarse.

Con respecto al motivo principal por el cual visitan el restaurante, el 40,6% indicó la calidad de la comida como factor decisivo para asistir al restaurante. Mientras que nada más el 9,4% mencionó que los precios son su motivo de visita, este descubrimiento indica que se debe continuar con una estrategia de mantener altos estándares de calidad precisa, pero también demuestra la necesidad de revisar los precios para ampliar el rango de clientes que

son más susceptibles a los precios. Por tanto, el análisis se vincula con el objetivo específico número 2, en el cual se busca valorar la percepción de los clientes ante la oferta gastronómica.

Otro elemento es en cuanto al medio de reconocimiento del restaurante, el 52,2% mostró que conoció al restaurante por medio de recomendación de otra persona, siendo que el resultado confirma la fuerza que tiene el boca a boca, aunque también revela una debilidad en la parte digital, ya que en las redes sociales no son aún un canal que predomine en la captación de clientes. Por lo cual el acierto sustenta la estrategia de fortalecer la presencia digital, unida al objetivo específico número 4, el cual plantea mejorar la visibilidad del restaurante en plataformas digitales, concordando con Vega (2021), respaldando la necesidad de señalar que las redes sociales y aplicaciones de entrega son esenciales para mantener las ventas estables incluso en bajas temporadas.

En relación con la presentación y limpieza del local, alrededor de un 80% de clientes se muestra satisfecho, lo que confirma en el estudio de campo que este aspecto es una fortaleza consolidada. Conectándolo al objetivo específico número 1, que demuestra que existen áreas internas bastante bien gestionadas, que los clientes perciben en el restaurante viéndolo como un lugar muy bonito por su decoración y para realizar varias fotos para sus redes sociales, una ventaja que se puede potenciar como enganche competitivo.

La precisión y rapidez del servicio con un 56,5% de los encuestados se han encontrado satisfechos, demostrando que se tiene un buen manejo de servicio en el restaurante, sin embargo, se hallan comentarios de insatisfacción, críticas negativas relacionadas con la capacitación del personal, mostrando que el personal de servicio tiene poca capacitación en atención al cliente. Lo que esto se adjunta al objetivo específico número 5, que busca optimizar los procesos internos y mejorar la atención del cliente.

Por otro lado si se debe aplicar una implementación de mejoras en el restaurante Beatrice, con el 42,9% de los encuestados y las reseñas correspondieron que lo más

importante es colocar las promociones exclusivas con las que debería contar el restaurante. Conectado directamente al objetivo específico número 3, que busca fortalecer la fidelización de clientes, puesto que las promociones funcionan como incentivo para incrementar la concurrencia y captación de nuevos consumidores. Además, varios encuestados sugieren que estas promociones deben complementarse con una actualización del menú para ser más llamativas. El cual sustenta la estrategia de innovación gastronómica, este planteamiento se alinea con lo mencionado por Martínez (2020), quien afirma que la innovación en la oferta es un factor para la diferenciación en mercados competitivos.

Respecto al uso de herramientas digitales, se visualiza que un 74% de los encuestados tiene la idea de que es importante contar con un sistema tecnológico para mejorar los procesos internos y enriquecer la experiencia del cliente. Esto está ligado al objetivo número 5, el cual plantea optimizar la gestión operativa y setear la estrategia de digitalización del restaurante. Inclusive las entrevistas de los encargados de área fundamentan que la falta de sistemas eficientes limita la rapidez y precisión de servicio, lo que coincide con Vega (2021), quien destaca la importancia de las plataformas digitales y redes sociales para mantener la competitividad y estabilidad de ventas.

Por otra parte, en los análisis internos realizados del restaurante, se identificaron fortalezas como la ubicación estratégica en Quito, el lugar diferenciador y reconocimiento de los platos por su sabor y presentación. Elementos que se sujetan a los objetivos específicos número 1, que busca identificar fortalezas internas del restaurante y sujetan la estrategia de posicionamiento de marca. Sin embargo, también se evidenciaron debilidades como la estructura administrativa deficiente, escasa innovación del menú y fuerte competencia del sector gastronómico, lo cual conlleva que estas limitaciones afirman la necesidad de un plan estratégico integral que estructure mejoras en gestión interna y distinción de oferta.

Claro está que el restaurante también cuenta con sus desventajas y puntos débiles por una mala estructura administrativa, poca innovación y renovación en su menú, contar con una gran competencia dentro del sector gastronómico de Quito y fluctuaciones en el mercado con fechas de baja rentabilidad. Demostrando que se encuentran fallas en puntos clave para la mejora de operaciones internas del restaurante.

Analizando los indicadores de ventas, revelan variables de consumo promedio alrededor de 30 dólares por persona y que fluctúa significativamente en la cantidad de asistentes. Lo cual se conexiona con el objetivo específico 2, que busca evaluar la estabilidad de ventas y sustenta la estrategia de incluir promociones y variar el menú para estabilizar los ingresos económicos, la cantidad mínima y máxima de clientela, aunque se puede dar un aproximado que en los días de ventas más bajos son de una mesa (de una o dos personas) en el día consumiendo 30 dólares y como máximo presupuestado, esta que ha existido un aforo de 50 mesas (alrededor de 60 personas) en un día consumiendo un valor sumado de $1.8000 dólares. Lo que llega a suponer un constante flujo de ingresos tanto en ganancias como en pérdidas diarias.

La variante en la afluencia diaria refleja que, aunque el restaurante logre alcanzar ingresos elevados en determinados días, también consta con el enfrentamiento que tiene en pérdidas de jornadas de baja afluencia, lo que confirma la necesidad de acciones que aseguren el flujo constante de clientes.

La necesidad de ampliar el menú con opciones saludables y de fortalecer la fidelización de clientes se relaciona directamente con las tendencias de consumo actuales, corroborando lo expuesto por Martínez (2020), sobre la relevancia en la innovación gastronómica como factor de distinción. Asimismo, la debilidad en la gestión digital del restaurante refleja una brecha ante la competencia, lo que respalda la señalado por Vega

(2021), acerca de la importancia de las redes sociales y plataformas de pedidos a domicilio para mantener las ventas estables inclusive en bajas temporadas.

Por los grandes y constantes flujos de ingresos se comenzaron a crear nuevas estrategias en el restaurante de poco a poco para lograr un mayor alcance de clientes llamando su atención con promociones y descuentos para lograr a mediano plazo una fidelización por medio de un enganche de ventas. Esta información de igual manera otorgada por el estudio de campo realizado dentro del restaurante Beatrice.

En determinante, la evidencia de los resultados en encuestas, entrevistas y revisiones documentales determina que el restaurante Beatrice requiere un plan estratégico integral el cual articule la optimización de procesos internos, innovación de ofertas gastronómicas y gestiones digitales más eficaces. Estos elementos son fundamentales para superar la falta de ingresos más efectivos en ventas, alinear objetivos específicos, generales y consolidar su incremento en ventas y posicionamiento de marca en el mercado competitivo de Quito.

Conclusiones y Recomendaciones

El diagnóstico situacional realizado mediante el análisis FODA y revisión con distintos indicadores de ventas, permitió identificar que el restaurante Beatrice Pizza y Pasta enfrenta un estancamiento comercial debido a la alta competitividad en la ciudad de Quito, por su falta de diferenciación en su oferta y una mínima fidelización de clientes. Estos hallazgos reflejan que, aunque el negocio cuenta con una propuesta gastronómica diversa, no ha logrado consolidar un posicionamiento firme en el mercado local.

Los resultados también evidenciaron que la optimización de procesos internos y la innovación en el menú, son factores determinantes para la mejora en la rentabilidad y contestar a las tendencias del mercado actual del consumo. La atención al cliente y la capacitación del personal se demostraron como elementos clave para fortalecer la experiencia del consumidor y garantizar su recurrencia, lo que afirma que la gestión operativa es un pilar fundamental para el crecimiento del restaurante.

Finalmente, se concluye que la planificación estratégica constituye una herramienta indispensable para el direccionamiento de los recursos, establecer objetivos medibles y asegurar un desarrollo sostenible. La falta de un plan integral compromete el equilibrio financiero del negocio, mientras que la implementación de estrategias claras puede afianzar su posicionamiento e incrementar su participación en el mercado gastronómico de Quito.

Se recomienda implementar de manera inminente el plan estratégico propuesto, priorizando acciones de fidelización de clientes y diferenciación de la oferta gastronómica. Esto permitirá que el restaurante aproveche sus fortalezas y se adapte mejor a las exigencias del mercado, garantizando su flujo constante de consumidores incluso en temporadas de baja demanda.

Asimismo, es necesario optimizar los procesos internos mediante el uso de herramientas digitales para la gestión de inventarios, reservas y atención al cliente. Estas acciones no solo disminuirán los costos y tiempos operativos, sino que también mejorarán la eficiencia del servicio, generando una experiencia mucho más satisfactoria para los clientes.

Otra recomendación clave es ampliar el menú con opciones innovadoras y saludables como platos veganos o libres de gluten, que se encuentren en una línea en las tendencias actuales del mercado. Lo cual permitirá captar nuevos grupos de consumidores y fortalecer la imagen del restaurante como una marca moderna y adaptable.

En conclusión, se sugiere reforzar la captación continua del personal en servicio al cliente y gestión administrativa, así como fortificar la presencia digital del restaurante mediante campañas en redes sociales y alianzas con plataformas de delivery. Estas acciones, acompañadas de un sistema de seguimiento de indicadores de venta y satisfacción al cliente, asegurarán una evaluación periódica de las estrategias implementadas y permitirán realizar ajustes oportunos para mantener la competitividad y sostenibilidad del negocio.

Referencias Bibliográficas

Health Knowledge. (2017). *Theories of strategic planning.* Health Knowledge. Obtenido de https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5d-theory-process-strategy-development/strategic-planning

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Direccion de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación. https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf

De Bonis, G. (2023). *Administración de negocios gastronómicos*: El ABC de las operaciones de restaurantes y establecimientos a fines. Ugerman Editor. https://books.google.com.ec/books?id=WNzpEAAAQBAJ&pg=PA7&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false

Vega, M. (2021). *Digitalización y ventas en restaurantes de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23778/1/UPS-GT004060.pdf

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review Press. Obtenido de https://theisrm.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Competitive_Strategy.html?hl=es&id=Nl21AAAAIAAJ&redir_esc=y (archive.org in Bing)

Martínez, R. (2020). *Innovación gastronómica en pizzerías mexicanas.* Universidad Nacional Autónoma de México.

https://www.scribd.com/document/552222423/Martinez-S-D-C-B-2020-Gastronomia-tradicional-alimentacion-y-conocimiento-local

Pérez, C. (2018). *Análisis estratégico en restaurantes de Santiago*. Revista Chilena de Administración. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113958

Gómez, L., & Ramírez, J. (2019). *Estrategias de fidelización en restaurantes de Bogotá.* Revista de Administración y Negocios. https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/index/login?source=%2Findex.php%2Fadministracion-negocios%2Farticle%2Fview%2F2345

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications. https://books.google.com.ec/books?id=A39ZDwAAQBAJ&source=gbs_book_other_versions_r&cad=2

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management*: Concepts and Tools (3rd ed.). Routledge. https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351016551/customer-relationship-management-francis-buttle-stan-maklan

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2021). *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2021–2033*. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

https://www.quito.gob.ec/documents/rendicion_cuentas/2022/PMDOT_2021-2033.pdf

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2019). *Resolución ARCSA-DE-XXX-2019*. ARCSA. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/05/Arcsa_Proyecto_Borrador_NTS_unificada_alimentos_y_Aditivos.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador. (2022, abril 29). *Ley Orgánica de Salud (Última Reforma 29-04-2022)*. Quito: Asamblea Nacional.

https://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3426

ANEXO A: Encuestas de los clientes del restaurante Beatrice Pizza y Pasta.

Las siguientes encuestas dirigidas a los clientes del restaurante Beatrice constituyen un análisis fundamental para la recopilación de información directa sobre sus preferencias, hábitos de consumo y niveles de satisfacción. A través de este instrumento se busca obtener los datos cuantitativos y cualitativos, los cuales permitan la identificación de patrones de comportamiento, expectativas y necesidades específicas de la clientela.

La aplicación de esta encuesta facilitará la construcción de un diagnóstico objetivo sobre los clientes, lo cual servirá como base para diseñar estrategias para la mejora en la gestión gastronómica y en el posicionamiento del restaurante dentro del mercado local.

Se incluye el hecho de que la siguiente encuesta será tomada de manera exclusivamente de uso académico.

1. ¿Con que frecuencia viene a comer al restaurante Beatrice?

-A diario ( )

-Una vez a la semana ( )

-Una vez al mes ( )

-De vez en nunca ( )

-Primera vez ( )

2. ¿Cuál es su motivo principal de visitar el restaurante?

-Calidad de la comida ( )

-Atención del personal ( )

-Ambiente del restaurante ( )

-Precio ( )

-Otros ( )

3. ¿Por qué medio conoció al restaurante?

-Instagram

-Tiktok

-Otra red social

-Por familiares o conocidos

4. ¿Cómo calificaría la limpieza y presentación del restaurante?

-Insatisfecho

-Neutral

-Satisfecho

-Muy satisfecho

5. ¿Qué tan cómodo considera el ambiente del restaurante (iluminación, música, decoración)?

-Nada cómodo

-Poco cómodo

-Neutral

-Cómodo

-Muy cómodo

6. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la calidad de los platillos?

- 1 Malo ( )

- 2 No tan bueno ( )

- 3 Bueno ( )

- 4 Muy bueno ( )

- 5 Excelente ( )

7. ¿Qué tan satisfecho esta con la rapidez del servicio?

-Insatisfecho ( )

-Neutral ( )

-Satisfecho ( )

-Muy satisfecho ( )

8. ¿Recomendaría el restaurante Beatrice a amigos o familiares?

-Definitivamente ( )

-Probablemente ( )

-No estoy seguro ( )

-Por supuesto que no ( )

9. ¿Qué aspectos considera más importantes para seguir visitando el restaurante?

-Innovación del menú ( )

-Promociones y descuentos ( )

-Atención personalizada ( )

-Ambiente atrayente ( )

-Servicio rápido ( )

10. ¿Prefiere consumir en el local o pedir a domicilio?

-En el local

-A domicilio

-Ambos por igual

11. ¿Qué mejoras le gustaría que implementara el restaurante Beatrice?

-Mejorar atención del cliente ( )

-Mayor variedad de menú ( )

-Reducción de tiempo de espera ( )

-Promociones exclusivas ( )

-Otros ( )

12. ¿Qué tan indispensable considera la implementación de herramientas digitales (pedidos por app, reservas en línea, encuestas digitales), para enriquecer su experiencia?

-Nada importante ( )

-Poco importante ( )

-Neutral ( )

-Importante ( )

-Muy importante ( )

ANEXO B: Entrevistas realizadas a los encargados de las distintas áreas

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer cómo se lleva a cabo el manejo interno del restaurante y la imagen corporativa, y de esta manera cómo se pueden mejorar los

procesos internos e imagen de la marca para distinguirse de la competencia y posicionarse. Para este propósito se consultará a tres encargados en las áreas más importantes del restaurante, el administrador del local, el chef y la jefa de servicio.

1. ¿Qué elementos considera fundamentales para mejorar la gestión administrativa actual del restaurante?
2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades en la organización interna del restaurante?
3. ¿Qué procesos cree que deben implementar y mejorar para el incremento de ventas?
4. ¿Cómo se maneja actualmente la imagen corporativa del restaurante frente a la competencia?
5. ¿Qué cambios en la cocina podrían mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente?
6. ¿Como se gestionan los insumos y proveedores para garantizar la calidad y costos adecuados?
7. ¿Qué dificultades enfrenta en la coordinación con las otras áreas del restaurante?
8. ¿Cómo evalúa la calidad del servicio que se brinda al cliente actualmente?
9. ¿Qué aspectos de trato al cliente considera que deban intensificar para fidelizarlo?
10. ¿Qué tipo de capacitación recibe el personal del servicio y que mejoras propondría?
11. ¿Qué cambios en la atención al cliente podrían ayudar a diferenciar al restaurante Beatrice de la competencia?

ANEXO C: Tabla de Observación directa

Tabla 5

Análisis de observaciones directas

Fuente consultada	Tipo de información obtenida	Evidencia	Objetivo de investigación
Registros de ventas	Datos sobre ingresos diarios, fluctuaciones, afluencia y consumo promedio	Los reportes internos muestran un consumo de $30 por persona con variaciones constantes	Evaluación de estabilidad de ventas
Inventarios	Investigación sobre gestión de insumos e inventario	Se identificaron inconsistencias en tiempos de reposición y falta de estandarización	Optimizar procesos internos
Reportes financieros	Indicadores de rentabilidad y costos operativos	Documentos contables que reflejan fluctuaciones en márgenes de ganancia	Incrementar ventas con plan estratégico
Benchmarking	Comparación con restaurantes similares en Quito	Identificación de estrategias exitosas, en el servicio, promociones y fidelización	Innovación, programas de lealtad, publicidad digital
Lugar de observaciones	Instalaciones del restaurante	Evaluando aspectos de atención al cliente, limpieza, presentación y coordinación de áreas	Corroborar información, constar en tiempo real y dinamismo diario

Nota: Realización de observaciones internas del restaurante Beatrice

ANEXO D: Plan Estratégico para el restaurante Beatrice Pizza y Pasta, 2026.

El restaurante Beatrice Pizza y Pasta, ubicado en la ciudad de Quito, pertenece al sector gastronómico y se especializa en la oferta de comida italiana hecha de manera artesanal. En un mercado altamente competitivo y con consumidores cada vez más exigentes, el propósito de este plan estratégico es incrementar las ventas y consolidar el posicionamiento del restaurante en el año 2026. La proyección del plan está dirigida para mediano plazo y busca resolver el estancamiento comercial, garantizando sostenibilidad y fidelización de clientes.

1. Descripción de la organización y desafío estratégico

El restaurante Beatrice Pizza y Pasta, es un restaurante de tamaño mediano, que atiende principalmente a familias jóvenes y turistas en la ciudad de Quito. Su oferta comercial incluye comida típica italiana como pizzas y pastas, además de algunas opciones más variadas.

El desafío estratégico central es superar el estancamiento de ventas que tiene el restaurante, junto a las pérdidas de competitividad frente a otros restaurantes similares. Si no se actúa, el negocio corre el riesgo de contar con ingresos inestables y pérdida de participación en el mercado local.

2. Misión, visión y valores

Misión: Ofrecer experiencias gastronómicas únicas a través de comida artesanal italiana, con atención personalizada y calidad de servicio.

Visión (2026): Ser reconocido como uno de los restaurantes italianos mas innovadores y preferidos dentro de Quito, con crecimiento sostenido en ventas y fidelización de clientes.

Valores:

- Calidad: Con la garantía de insumos frescos y procesos higiénicos normativos.
- Innovación: Incorporar tendencias gastronómicas como crear menús veganos y sin gluten.
- Servicio: Atención personalizada y familiar.
- Sostenibilidad: Con una gestión eficiente de los recursos y compromiso medioambiental.
- Trabajo en equipo: capacitación continua, para mejorar el servicio.

3. Análisis del entorno (macro y microentorno)

El análisis del entorno permite comprender las condiciones externas, las cuales afectan a la competitividad del restaurante Beatrice. Para ello se emplean herramientas PESTEL, para examinar el macroentorno y el modelo de las Cinco fuerzas de Porter, el cual evalúa el microentorno competitivo. La evidencia se sustenta en datos de mercado, tendencias gastronómicas, regulaciones locales y comportamiento de consumidores en Quito.

En la Tabla 6, se muestra el análisis PESTEL que regula la información externa que afecta el restaurante, para las ventas.

Tabla 6

Análisis PESTEL

Factor	Evidencia (dato/observación)	Impacto (A/M/B)	Oportunidad/Amenaza	Implicación estratégica
Político	Normativa sanitaria, permiso de funcionamientos y controles (Agencia nacional de regulación, 2025)	Alta	Amenaza	Cumplimiento de estándares sanitarios y de seguridad.
Económico	Crisis económica nacional y fluctuaciones de ingresos (Banco Central del Ecuador, 2025)	Alta	Amenazas	Ajustar precios y optimizar costos para la rentabilidad
Social	Tendencia creciente hacia alimentación saludable (Encuesta INEC, 2025)	Alta	Oportunidad	Innovar el menú con opciones saludables y diferenciadoras
Tecnológico	Expansión de apps delivery y reservas digitales (Estudio Nielsen, 2025)	Media	Oportunidad	Fortalecer presencia digital y ventas en línea
Ecológico	Preferencias de consumidores y practicas sostenibles (Estudio de consumo responsable, 2025)	Media	Oportunidad	Implementar empaques ecológicos y dar compromiso ambiental

Legal	Normativas laborales y fiscales más estrictas en negocios gastronómicos (Ministerio de Trabajo, 2025)	Media	Amenazas	Cumplir regulaciones laborales y tributarias para mantener estabilidad

Nota: Análisis interno PESTEL del restaurante

En la Tabla 7, se demuestran las fuerzas de Porter, las cuales evidencian el nivel evidenciado de amenazas e implicaciones con las que cuenta el restaurante.

Tabla 7

Cinco fuerzas de Porter

Fuerza	**Nivel (A/M/B)**	**Evidencia**	**Implicación (1 línea)**
Rivalidad entre competidores	Alto	Mercado gastronómico saturado en Quito con múltiples restaurantes similares	Necesario diferenciarse con innovación y experiencias para clientes
Amenaza de nuevos entrantes	Media	Creciente apertura de locales pequeños con propuestas innovadoras	Fortalecer fidelización y marca para mantener participación frente a nuevos competidores
Poder de negociación de proveedores	Media	Dependencia de insumos importados con variaciones de precios	Diversificar proveedores y negociar contratos con costos estables
Poder de negociación de clientes	Alta	Consumidores exigentes, sensibles al precio y acceso a delivery.	Implementar programas de lealtad y promociones para retención de clientes
Amenaza de productos sustitutos	Alta	Popularidad de comida rápida y opciones accesibles	Ofrecer valor agregado en calidad y experiencia para evitar pérdida de clientes

Nota: Estructura en matriz de las fuerzas de Porter

En el entorno del restaurante Beatrice Pizza y Pasta refleja un mercado altamente competitivo, con presiones económicas y regulatorias las cuales representan amenazas significativas, aunque también con oportunidades derivadas de nuevas tendencias de consumo y digitalización. El análisis PESTEL evidencia que la innovación de los menús

saludables, sostenibilidad y uso de plataformas digitales son claves para crecer, mientras las Cinco Fuerzas de Porter demuestran la necesidad de ser diferente ante los competidores o sustitutos. En conjunto, el entorno exige una estrategia que combine eficiencia operativa, innovación y fidelización de clientes para asegurar sostenibilidad y expansión del mercado gastronómico en Quito en 2026.

4. Análisis interno

Este nos permite identificar los procesos clave y las capacidades distintivas del restaurante Beatrice, evaluando la manera en que se gestiona actualmente y qué oportunidades de mejora existen. Para elaborarlo se revisaron indicadores de costos, tiempos de servicio, calidad percibida por los clientes, cobertura de mercado, reputación local, uso de tecnología y talento humano. La información recabada de la encuesta a clientes, cobertura de mercado, reputación local, uso de tecnología y revisión de registros internos del restaurante. Este diagnóstico busca acatar fortalezas y debilidades de la cadena de valor, con el fin de orientar estrategias las cuales optimicen la operación y fortalezcan la competitividad.

Tabla 8

Cadena de Valor

Actividad	¿Cómo se hace hoy?	Fortaleza/Debilidad	Evidencia	Oportunidad de mejora
Logística interna	Compras realizadas a proveedores locales	Debilidad	Variación de precios e insumos	Negociar contratos estables y reducción de costos
Operaciones/producción	Elaboración artesanal de platos italianos	Fortalezas	Reconocimiento de clientes por calidad y sabor	Estandarizar procesos y capacitar personal
Logística externa/entrega	Servicio a domicilio estandarizado en aplicaciones	Debilidad	Quejas por retrasos en entregas	Implementar controles de tiempos de entrega
Marketing y ventas	Publicidad limitad en redes sociales y promociones	Debilidad	Baja visibilidad digital contra competidores	Fortalecer publicidad digital y campañas de fidelización
Servicio postventa	Atención personalizada, sin seguimiento digital	Debilidad	Escasa base de datos de clientes	Crear programas de lealtad y seguimientos
Soporte: infraestructura	Local acogedor con decoración	Fortaleza	Buena percepción de ambiente en	Renovar ambientación para mantener el

	temática		encuestas	atractivo
Soporte: tecnología y compras	Uso limitado de sistemas digitales. Selección de proveedores por precio, sin criterios de sostenibilidad	Debilidad	No existe sistema propio ni control digital de inventarios, inconsistencia de calidad	Incorporar software de gestión interna. Establecer criterios de calidad

El restaurante Beatrice, cuenta con fortalezas importantes como la calidad artesanal de sus productos y la buena percepción del ambiente temático italiano, lo que concede diferenciación y reputación positiva del mercado. Sin embargo, confronta debilidades críticas en áreas como la logística interna (variación de precios de insumos), logística interna (retrasos en entregas), y la escasa presencia digital, que limitan su competitividad ante rivales más modernizados. Además, la rotación de personal y falta de capacitación continua afectan la consistencia de servicio. Estas debilidades, si no se enmiendan, pueden comprometer, la sostenibilidad del negocio; mientras que las fortalezas deben impulsarse para consolidar la fidelización y atraer nuevos grupos de clientes.

5. Matriz FODA y cruce estratégico

La matriz FODA permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del restaurante, integrando hallazgos del análisis externo e interno. Se elaboró a partir de las encuestas a clientes, la revisión de indicadores de venta y observación de los procesos internos. Posteriormente, se realizó el cruce estratégico FO/DO/FA/DA para definir las primordiales líneas de acción que guían el plan estratégico.

La Tabla 9 identifica las fortalezas y oportunidades del restaurante Beatrice, para dar a conocer sus puntos fuertes y cuáles necesitan mejorar.

Tabla 9

Fortalezas y Oportunidades

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
1: Calidad artesanal de recetas italianas	1: Tendencia hacia alimentación saludable
2: Ambiente temático italiano con buena reputación	2: Expansión de aplicaciones a domicilio
3: Atención personalizada en el local	3: Crecimiento del turismo gastronómico de Quito
4: Experiencia en elaboración de productos	4: Preferencia por prácticas sostenibles y empaques ecológicos
5: Reconocimiento de marca en el mercado	5: Incremento del uso de redes sociales para promociones

Nota: Análisis de las fortalezas y oportunidades del restaurante Beatrice

Las fortalezas del restaurante Beatrice se centran en la calidad artesanal de sus productos y el ambiente temático italiano, que logran una experiencia diferenciada y consolidan su reputación en Quito. La atención personalizada y el reconocimiento de marca son refuerzos para la fidelización de clientes, mientras que la experiencia en productos frescos asegura estándares de calidad. Por otro lado, las oportunidades más relevantes provienen de la tendencia dirigida a menús saludables y crecimiento turístico gastronómico, que abren espacio para captar nuevos grupos de mercado. De la misma manera, la expansión en plataformas digitales, ofrece canales para ampliar cobertura y visibilidad. En conjunto, estas fortalezas y oportunidades justifican una estrategia de innovación gastronómica y digitalización que potencie la competitividad y crecimiento sostenible en 2026.

En la siguiente Tabla 10, es importante señalar que esta sección recolecta las debilidades internas y amenazas externas del restaurante Beatrice. La tabla se elaboró a partir del diagnóstico interno (procesos, costos, calidad) y del análisis del entorno (competencia, economía, regulación, tendencias). Su propósito es identificar los factores que frenan la competitividad y sostenibilidad del negocio, para después integrarlos en estrategias y definir acciones que logren disminuir los riesgos y corregir deficiencias.

Tabla 10

Matriz FODA (Debilidades y Amenazas)

Debilidades (D)	Amenazas (A)
1: Procesos internos no estandarizados	1: Alta rivalidad en el mercado gastronómico de Quito.
2: Escasa presencia digital y publicidad limitada	2: Crisis económica y sensibilidad del precio en clientes
3: Rotación de personal y falta de captación continua	3: Popularidad de sustitutos como los lugares de comida rápida
4: Dependencia de insumos importados con variación de precios	4: Normativas sanitarias
5: Ausencia de programas de fidelización para clientes	5: Cambios constantes en las preferencias de consumo dadas en redes sociales

Nota: Análisis de las debilidades y amenazas que tiene el restaurante Beatrice

Las debilidades más críticas del restaurante se vinculan con la limitada presencia digital, la rotación del personal y carencia de programas de fidelización, ya que limitan la capacidad de atraer y retener clientes en un mercado altamente competitivo. Además, la dependencia de insumos difíciles de adquirir genera vulnerabilidad ante la variación de precios, afectando la estabilidad financiera. En cuanto a las amenazas, la alta rivalidad en Quito y la popularidad de remplazos como comida rápida oprimen directamente la participación del mercado. A esto se adjuntan las crisis económicas y cambios constantes en las preferencias de consumo, que fuerzan a adaptarse pronto para no perder relevancia. En conjunto, estas dos justifican la necesidad de una estrategia integral que fortalezca y optimice procesos y desarrolle propuestas innovadoras, de crecimiento y sostenibilidad.

En la Tabla 11, es primordial señalar que esto representa el cruce estratégico FO/DO/FA/D, las cuales son combinadas determinadas e identificadas en el análisis FODA. Su importancia remite a la importancia de transformar el diagnóstico en estrategias claras y priorizadas, guiadas a aprovechar ventajas competitivas, corregir propuestas y mitigar riesgos. Y además incluye las estrategias propuestas, así como criterios de impacto y prioridad para la toma de decisiones estratégicas para el restaurante Beatrice.

Tabla 11

Cruce estratégico FO/DO/FA/DA (priorización)

Tipo	Estrategia propuesta	Justificación breve	Impacto (A/M/B)	Viabilidad (A/M/B)	Prioridad (1-5)
FO	Amplitud del menú con opciones saludables aprovechando la reputación artesanal	Responde a tendencias y fortalece la marca	Alta	Alta	1
DO	Fortalecer publicidad digital para captar nuevos clientes	Corrige debilidad digital y aprovecha la expansión tecnológica.	Alta	Media	2
FA	Crear experiencias gastronómicas únicas	Diferencia frente a una alta rivalidad	Alta	Media	3
DA	Negociar contratos con proveedores y optimizar costos para resistir crisis económica	Reduce la vulnerabilidad ante variaciones de precios y crisis	Media	Alta	4

Nota: Análisis de un cruce de estrategias para el restaurante Beatrice

Las estrategias por parte del cruce estratégico, demuestran un camino claro para el crecimiento del restaurante Beatrice. Se puede denotar que la más relevante de las estrategias es la FO, ya que propone ampliar el menú con opciones más variadas aprovechando la reputación artesanal, responde directamente a tendencias de consumo e incrementa la diferenciación ante competidores. En la estrategia DO, enfocada en reforzar la publicidad digital, es igual prioritaria, ya que corregir la debilidad de baja presencia digital y aprovecha la expansión tecnológica. La estrategia FA, con base en crear experiencias gastronómicas únicas como eventos temáticos o degustaciones, permitiendo contrastar la alta rivalidad y amenazas sustitutivas, dando valor agregado. Finamente, la DA, llevada a negociar contratos

con proveedores y optimizar costos, logra una estabilidad financiera frente a crisis económicas y variaciones de precios. En totalidad, estas acciones incluyen innovación, digitalización y eficiencia que garantizan sostenibilidad y competitividad en el año 2026.

6. Objetivos estratégicos

- OE 1: Lograr un aumento de las ventas en un 13% anual del restaurante Beatrice Pizza y Pasta hasta el año 2026, consolidando un crecimiento sostenible. Estos porcentajes se fundamentan en el diagnóstico de ventas promedio realizado en el estudio de campo, identificado por el consumo medio de $30 dólares por persona y una afluencia diaria entre 1 mesa y 50 en días altos. El 13% se considera viable ya que corresponde un incremento moderado respecto a la línea base, evitando metas irreales pero que asegura el incremento sostenible relacionado con el restaurante.
- OE 2: Incrementar la presencia digital del restaurante alcanzando al menos un 35% de reservas y pedidos online para finales de 2026. La revisión de redes sociales y sistemas internos mostró que actualmente las reservas digitales muestran un bajo porcentaje, ya que, como ocurre, las recomendaciones son mayormente por recomendación (52%). El 35% se establece como meta porque refleja un cambio significativo alcanzable, considerando que el 74% de los encuestados reconoció la importancia de las herramientas digitales para mejorar la experiencia, el porcentaje se liga con la línea base de baja digitalización y con la tendencia del mercado con plataformas de reservas y pedidos en línea.
- OE 3: Reducir los costos operativos en un 15% mediante optimización de procesos internos y negocios con proveedores durante el periodo de 2026. El diagnóstico interno evidenció problemas con la gestión de inventarios y falta de estandarización en procesos, lo que genera sobrecostos. La meta del 15% se justifica porque corresponde a un margen de ahorro identificado en los reportes financieros y

entrevistas con el personal administrativo, que señalaron que en una mejor negociación con proveedores y un control más eficiente de insumos, podría reducir significativamente los gastos sin afectar la calidad del servicio.

- OE4: Mejorar la fidelización de clientes logrando un 27% de recurrencia en 2026, gracias a programas de lealtad y experiencias diferenciadoras. Las encuestas revelaron que un 43% de los clientes asisten al menos una vez al mes, mientras que solo el 13% lo hace casi a diario. Lo que refleja una base de clientes que ya muestra recurrencia, pero aún insuficiente para garantizar la estabilidad, la meta del 27% se establece como un punto intermedio viable, considerando que la implementación de programas de lealtad y promociones exclusivas puede aumentar la tasa de compra y consolidar la fidelización. Este porcentaje se liga con la línea base de asistencia mensual y con la necesidad de fortalecer la recurrencia como estrategia de sostenibilidad.

8. Estrategias y lineamientos

Las estrategias priorizadas se basan en el cruce estratégico y buscan guiar acciones del restaurante hacia la innovación, digitalización y fidelización de clientes. Estos se priorizan mediante cuál tiene mayor impacto y viabilidad, mientras que colocan en segundo plano quienes requieren más recursos o dependen de factores externos.

Estrategia 1, Innovación gastronómica: Para una amplitud de menú saludable, con un enfoque el cual prioriza la implementación de opciones veganas o sin gluten para atraer nuevos grupos de clientes y distinguirse en el mercado. No se prioriza mantener el menú tradicional sin cambios, ya que esto limitaría la competitividad.

Estrategia 2, Digitalización publicitaria: Realizando un fortalecimiento en la visibilidad online y unirse a aplicaciones de pedidos. No se prioriza depender únicamente de publicidad tradicional, ya que disminuye el alcance y su efectividad.

Estrategia 3, Fidelización y experiencias: Al crear programas de lealtad y eventos temáticos, en la que se prioriza crear experiencia únicas y programas de recompensas para clientes recurrentes. No se prioriza las acciones aisladas de la continuidad, ya que no garantizan sostenibilidad en la relación con los clientes.

9. Planes de acción (POA Año 1) y recursos

El Plan Operativo Anual (POA) traduce las estrategias y objetivos estratégicos en actividades concretas para el primer año de implementación. Su importancia radica en que permite organizar de forma práctica acciones prioritarias, asignar responsables, definición de recursos y presupuestos necesarios, establecer un cronograma claro y alinear metas medibles.

En la Tabla 7, contiene elementos clave como las estrategias y objetivos los cuales están vinculados, con la actividad operativa anual, responsable, recursos y presupuestos, con cronogramas de aplicación, así como indicadores (KPI) y metas que ayudarán a evaluar el desempeño y cumplimiento del plan estratégico del restaurante Beatrice.

Tabla 12

POA - Plan de acción

Estrategia/O	Actividad	Responsable	Recursos y	Cronogram	KPI

E			presupuesto	a	(indicador e de medición)
Innovación Gastronómica	Incorporar 5 nuevas opciones saludables en el menú durante el año	Chef principal del equipo de cocina	$500 en pruebas de recetas y nuevos insumos	Enero-junio 2026	KPI: Nuevos platos en carta. con 5 nuevas opciones, sobre el menú renovado
Digitalización	Implementar sistemas automatizados y fortalecer presencia digital	Gerente publicitario y técnico	$1.500 en software y publicidad digital	febrero - noviembre 2026	KPI: reservas online, con 35% de aumento, del sistema digital
Fidelización	Crear programas de lealtad con beneficios de descuentos	Gerente de operaciones	$800 en diseño de programa y materiales proporcionales	Marzo-septiembre 2026	KPI: clientes recurrentes, con un 27% más, en la base de datos CRM
Eficiencia	Negociar contrato con proveedores para reducir costo un 15%	Administrador financiero	$800 en gestión y auditoría de proveedores	Enero-octubre 2026	KPI: reducción de costos, del 15%, en los estados financieros
Experiencias gastronómicas	Realizar 4 eventos temáticos anuales (degustaciones, temáticas)	Gerente de eventos y publicitario	$1,500 en logística, decoración y promoción	Abril-noviembre 2026	KPI: número de eventos realizados, al menos 4 eventos, registrados en actividades

Nota: Análisis para un plan de acción para el restaurante Beatrice

El POA en el año, el restaurante Beatrice, constituye la hoja de vida operativa que traduce las estrategias en acciones concretas y medibles. Cada actividad está diseñada para

responder a objetivos estratégicos clave, la innovación gastronómica se materializa en la integración de nuevas opciones saludables, la digitalización muestra las reservas online y campañas en redes sociales, la fidelización se potencia con programas de lealtad, y la eficiencia operativa se asegura mediante la negociación con proveedores. Además, las experiencias gastronómicas fortifican la diferenciación frente a la competencia. La asignación de responsables, recursos y cronogramas garantiza una clara ejecución, mientras que los KPI permiten valorar avances de manera objetiva. En compuesto, el POA afirma que las estrategias priorizadas se conviertan en resultados tangibles durante el primer año, alineando la operación con la visión de crecimiento sostenible hacia el 2026.

Tabla 13

Balanced Scorecard (BSC)

Perspectiva	**Objetivo**	**Indicador (KPI)**	**Meta**	**Frecuencia**	**Proyecto**	**Fuente de verificación**
Financiera	Lograr un incremento del 13% en ventas anuales	Porcentaje de crecimiento de ventas	13% más en 2026	Trimestral	Innovación gastronómica y optimización de costos	Estados financieros y reportes de ventas
Clientes	Mejorar la fidelización alcanzando un 27% de clientes recurrentes	Porcentaje de clientes recurrentes	27% más en el 2026	Semestral	Programa de lealtad y eventos temáticos	Base de datos CRM y encuestas de satisfacción
Procesos internos	Reducir costos operativos un 15% mediante negociación con proveedores	Porcentaje de reducción de costos	Menos del 15% en 2026	Trimestral	Auditoria de proveedores y estandarización de procesos	Informes de compras y estados financieros

Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la capacitación del personal en servicio y gastronomía	Numero de hora de capacitación por empleado	Número de horas de capacitación por empleado	Anual	Programación de formación continua	Registros y certificados de cursos.

Nota: Análisis de los puntos de mejora de procesos del restaurante Beatrice

El Balance Scorecard (BSC)del restaurante Beatrice constituye una herramienta integral que une los objetivos estratégicos con indicadores claves y verificables. En la parte financiera, el incremento del 20% en ventajas refleja la necesidad de crecimiento sostenido y se mide con reportes trimestral, lo que asegura control continuo. En clientes, la meta alcanzable es de 30% de fidelización por medio de programas de lealtad y eventos temáticos es clave para garantizar recurrencia y estabilidad de ingresos. En procesos internos, la disminución del 15%en costos operativos por medio de auditorías y negociación con proveedores refuerza la eficiencia y operatividad. Finalmente, en aprendizaje y crecimiento, la capacitación de 20 horas anuales por empleado asegura la mejora continua del talento humano y la calidad del servicio. En grupo, el BSC ayuda a alinear la estrategia con operación, garantizando cada acción que tenga impacto medible y aporte al posicionamiento sostenible del restaurante en el 2026.

10.1 Implementación

La implementación de un plan estratégico en el restaurante Beatrice se llevara en marcha mediante una asignación clara de responsables en cada área, siendo en cocina, publicidad, operaciones y finanzas. La comunicación interna se realiza a través de reuniones mensuales de seguimientos y reportes trimestrales, asegurando transparencia y coordinación entre equipos. Los cambios principales incluyen la adición de nuevas opciones saludables en

el menú, el lanzamiento del sistema en línea para reservas, poner en marcha el programa de fidelización y la ejecución de eventos temáticos.

La gestión del cambio se aborda con capacitaciones regulares del personal, junto a incentivos que motiven la realización de nuevas prácticas. También, se establecerán indicadores de desempeño (KIP) para evaluar avances y ajustar acciones en tiempo real. En total, la implementación se consigue por un proceso dinámico que asegura la ejecución ordenada de estrategias y la adaptación continua frente a los retos del mercado.

10.2 Monitoreo y acciones correctivas

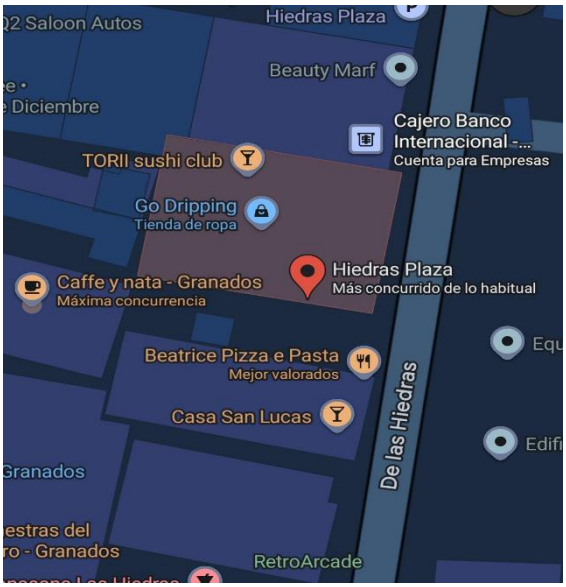
Frecuencia de revisión: El plan estratégico, será estudiado y revisado de forma trimestral, con controles mensuales en áreas críticas como la parte de ventas, publicidad digital y costos operativos.

Responsables: Los encargados serán el gerente general que lidera el proceso de monitoreo, acompañado por los responsables de cocina, publicidad y finanzas, quienes deberán realizar y presentar reportes continuos de avances.

Herramientas: Se utilizarán en el plan estratégico el tablero de Balance Sorecard (BSC), el cual brindara reportes financieros, métricas digitales y actas de reuniones, las cuales servirán para la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

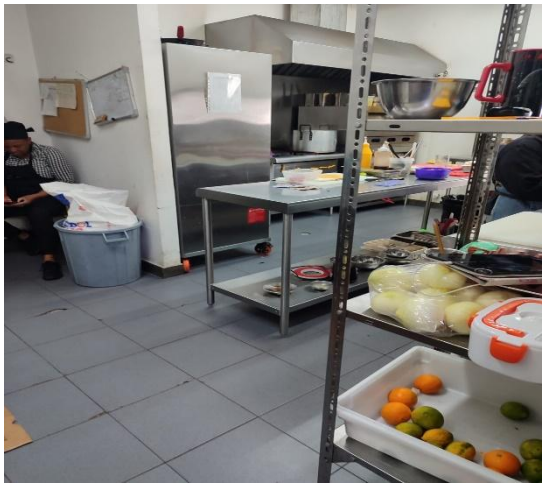
Acciones correctivas: En caso de un incumplimiento de metas establecidas, se aplicarán ajustes con cronogramas, reasignación de recursos, refuerzo de campanas de promoción, negociación con los proveedores o capacitaciones adicionales al personal. Estas medidas permitirán corregir desvíos de las metas y mantener la coherencia entre la estrategia y operación.

ANEXO E: Croquis del Restaurante Beatrice Pizza y Pasta



ANEXO F: Fotos del Negocio







CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **AGUIRRE ONTANEDA JENNIFER PAOLA**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **7%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito, 21 de mayo del 2026

COORDINACIÓN TITULACIÓN