



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO**

**TEMA DEL ENSAYO:**

**LÍNEA DE RESTAURACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXÁMEN COMPLEXIVO PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO**

**AUTOR:**

**CORAL SILVESTRE CINDY MICHELLE**

**PROFESOR GUÍA:**

**ING. LINZÁN RODRÍGUEZ JESSICA SORAYA MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**ENERO 2021**

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor guía del Ensayo titulado, “**LÍNEA DE RESTAURACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**”, elaborado por la Srta. **CORAL SILVESTRE CINDY MICHELLE**, de la Carrera Gestión y Desarrollo Turístico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado (a) en Gestión y Desarrollo Turístico, con la modalidad examen complejo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



---

Ing. Jessica Soraya Linzán Rodríguez MSc.

**PROFESOR GUÍA**

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo de Titulación denominado **LÍNEA DE RESTAURACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**, PROVINCIA DE SANTA ELENA, elaborado por la Srta. **CORAL SILVESTRE CINDY MICHELLE**, declaro que la concepción, análisis y resultados son netamente originales que aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa **Transferencia de los derechos autorales**. Declaro que, una vez aprobado el trabajo de investigación otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Gestión y Desarrollo Turístico, pasan a tener los derechos autorales correspondientes, convirtiéndose exclusivamente propiedad de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y su reproducción total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibido en cualquier instancia.

Atentamente,



Coral Silvestre Cindy Michelle  
C.I. 0923350623

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por darme la oportunidad de formarme como profesional y por enriquecerme en conocimientos.*

*A mis padres, por la confianza, esfuerzo, comprensión y dedicación durante mi trayectoria estudiantil, siendo ellos mi motor de vida.*

*A mis maestros de cátedra, por la paciencia y por compartir sus conocimientos en las aulas de clases, formando así profesionales de calidad.*

*A mi profesor guía, por el tiempo, motivación y apoyo incondicional durante el desarrollo de la investigación.*

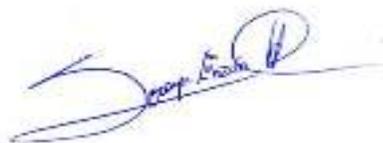
*CINDY MICHELLE CORAL SILVESTRE*

## **DEDICATORIA**

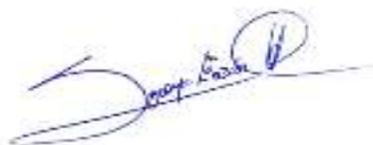
*El presente trabajo de investigación va dedicado a Dios, por ser el guía de mi camino, por llenarme de sabiduría, para llegar al objetivo planteado y así ejercer como profesional de calidad y excelencia,*

*CINDY MICHELLE CORAL SILVESTRE*

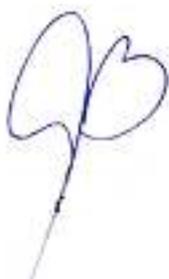
## TRIBUNAL DE GRADO



.....  
Ing. Soraya Linzan Rodríguez, MSc.  
**DIRECTORA CARRERA DE  
GESTIÓN Y DESARROLLO  
TURÍSTICO**



.....  
Ing. Soraya Linzan Rodríguez, MSc.  
**DOCENTE GUÍA**



.....  
Lic. Andrés Padilla Gallegos, MSc.  
**DOCENTE TUTOR**



.....  
Lic. Maritza Pérez Chiquito, MSc.  
**DOCENTE ESPECIALISTA**

## INDICE

RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
DESARROLLO.....	12
CONCLUSIONES.....	23
RECOMENDACIONES .....	24
REFERENCIAS .....	25

## LÍNEA DE RESTAURACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

### RESUMEN

La administración estratégica en la actualidad es un reto y desempeña un papel importante en el área de restauración, debido a que permite elaborar un análisis de los aspectos positivos y negativos, generando así soluciones ante las problemáticas presentadas. Además, facilita la toma de decisiones de una manera eficaz y eficiente, esto permite el buen funcionamiento del establecimiento de las empresas a corto y largo plazo, garantizando así el éxito o fracaso de esta. La implementación de estrategias implica la motivación de la empresa dirigida a sus empleados, la creación de objetivos anuales, con la finalidad de crear un excelente ambiente laboral. Mediante la investigación realizada, se puede deducir que, en la provincia de Santa Elena, muchas empresas suelen fracasar, debido a que no cuentan con estudios de mercado, ocasionando el cierre o fracaso de dichas empresas.

**Palabras claves:** Análisis, Estrategias, Objetivos, Investigaciones.

## RESTORTION LINE: STRATEGIC ADMINISTRATION

### ABSTRACT

Strategic management is currently a challenge and plays an important role in the restoration area, because it allows an analysis of the positive and negative aspects to be elaborated, thus generating solutions to the problems presented. In addition, it facilitates decision-making in an effective and efficient way, this allows the proper functioning of the establishment of companies in the short and long term, thus guaranteeing the success or failure of this. The implementation of strategies implies the motivation of the company directed to its employees, the creation of annual objectives, in order to create an excellent work environment. Through the research carried out, it can be deduced that, in the province of Santa Elena, many companies tend to fail, because they do not have market studies, causing the closure or failure of said companies.

**Keywords:** Analysis, Strategies, Objectives, Investigations.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existen nuevos segmentos de mercado, los mismos que son cada vez más exigentes, por tal motivo se deben ofertar productos y servicios que se encuentren acorde sus necesidades y que a la vez puedan superar sus expectativas, generando así vínculos de fidelidad y la posibilidad de atraer a nuevos clientes, la calidad del servicio en un factor influyente.

La línea de restauración tiene como propósito satisfacer las necesidades de sus demandantes, por lo cual se considera necesario implementar estrategias innovadoras que logren captar la atención y que permitan a los restaurantes posicionarse en el mercado gastronómico. Los restaurants optan por generar estrategias de competitividad que permitan generar una diferenciación entre las empresas rivales.

El éxito o fracaso de estas empresas enfocadas en la línea de restauración depende de la administración estratégica, la cual es una destreza muy utilizada, que facilita la toma de decisiones de una manera eficaz y eficiente, además de permitir el buen funcionamiento, debido a que integra a todos los departamentos existentes, trabajando así en conjunto para alcanzar las metas planteadas.

La administración estratégica en un proceso extenso, debido a que estudia los factores internos y externos, además determina y analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, involucra también a los estudios de mercado que se deben ejecutar antes de lanzar un producto o servicio, para identificar el grupo objetivo. Una vez que se analizan todos los procesos se procede a la respectiva elección de estrategias y tomar decisiones que aporten a la empresa.

Los métodos utilizados para la recolección de información están basados en un enfoque teórico, donde la metodología se desarrolló a través de revisión bibliográfica de fuentes secundarias como; artículos científicos, libros, entre otras fuentes que proporcionan información de la administración estratégica y los diferentes procesos que se llevan a cabo para lograr el éxito en empresas de restauración.

## DESARROLLO

### **Administración Estratégica en Empresas**

La administración estratégica en la actualidad es un reto, no solo se enfoca en designar responsabilidades sino también de verificar todo el proceso que se lleve a cabo durante la ejecución de estrategias diseñadas, las cuales se encuentran planteadas para el logro de la eficacia y eficiencia, además de conseguir el éxito de la empresa, pensando siempre en obtener resultados positivos y favorables. (Lana, 2008)

Una técnica muy utilizada es la administración estratégica, porque esta permite el buen funcionamiento de las empresas con una proyección a corto y largo plazo, debido a que integra a todos los departamentos existentes, trabaja en conjunto para alcanzar las metas planteadas y facilita la toma de decisiones de una manera eficaz y eficiente. (Mahuad, 2014)

La forma de administrar empresas garantiza el éxito o el fracaso de la misma, y el área de restauración no es la excepción, debido a que dicha actividad se basa en un estudio del entorno interno y externo, es decir que identifica y analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en el medio, para buscar posibles soluciones a las problemáticas halladas. La administración estratégica determina también las opciones más viables con la finalidad de lograr un buen desempeño y un buen ambiente empresarial. Este proceso consta de tres etapas que se llevan a cabo en las pequeñas, grandes y medianas empresas. (Lana, 2008)

Es conocida también como planeación estratégica, es importante mencionar que ambos términos son muy utilizados en el mundo de los negocios, sin embargo, existe una diferencia la cual indica que el primer término hace referencia a todo el proceso, el mismo que involucra la formulación, implementación y evaluación de estrategias, mientras que el segundo se basa solo en la formulación de estrategias. (Fred, David, 2013)

Previo a la formulación de estrategias se debe analizar el medio, es decir determinar e identificar aquellos factores positivos y negativos influyentes de la empresa. La formulación consiste en desarrollar una misión, visión, objetivos a corto y largo plazo, metas y diferentes planes de acción encaminados al buen funcionamiento de la empresa. (Fred, David, 2013)

, así como también la asignación de recursos para que para que las estrategias planteadas se puedan llevar a cabo en el tiempo establecido, debido a que requiere de un compromiso por parte de la empresa y empleados. (Fred, David, 2013)

La evaluación de estrategias es la última etapa, busca medir el desempeño de la empresa y conocer si las estrategias empleadas son favorables o perjudiciales, esto se determina mediante un estudio interno y externo, posterior a eso se procede a aplicar medidas correctivas con la finalidad de garantizar el bienestar de la empresa. El éxito o fracaso de la empresa se lo puede determinar, mediante la aplicación de estrategias, tomando en cuenta que estas se deben ejecutar en el momento idóneo. (Fred, David, 2013)

### **Términos clave de la administración**

La administración estratégica de empresas turísticas tiene varios puntos de interés los cuales permiten que logren ser exitosos. Para estudiar de manera rigurosa, es necesario conocer los términos empleados en la administración, entre los términos clave se encuentran: ventaja competitiva, estrategias, declaración de la visión y misión, objetivos a largo plazo, objetivos anuales, políticas, estrategias, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. (Fred, David, 2013)

**Ventaja competitiva:** Es considerada como una actividad efectuada por una empresa con la intención de conocer a su competencia y de esta manera plantear y proponer estrategias diferenciadoras y así obtener resultados favorables, para aquello las empresas deben ser sostenibles y responsables. El área de restauración considera a la ventaja competitiva como un aspecto que permite ofertar un producto y servicio de calidad. (Charles & Gareth, 2009)

**Estrategas:** Son aquellas personas que tienen la iniciativa al momento de ejecutar las ideas, no es tarea fácil porque tienen una gran responsabilidad, de ellos depende el éxito o el fracaso de la empresa, debido a que deben ser cautelosos y muy rigurosos al momento de plantear estrategias y tomar decisiones que aporten de manera positiva, buscan satisfacer las necesidades mediante productos y servicios. (Hurtado, 2013)

**Declaración de visión y misión:** Son puntos considerados como los primeros pasos para la consolidación de una empresa, por tal motivo estos deben reflejar una imagen de la misma, mediante

esta dan a conocer los planes, metas y objetivos. Influyen de manera positiva en la organización y conducen a la respectiva y muy acertada toma de decisiones. (Fred, David, 2013)

**Oportunidades y amenazas externas:** Hacen referencia a las diversas tendencias existentes que se encuentran vigentes en el mercado, tales como: económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos, estos pueden ser positivos o negativos, depende de la manera en la que se los emplee. (Fred, David, 2013)

**Fortalezas y debilidades internas:** Son actividades que pueden ser intervenidas por la empresa, están relacionadas con la administración de los departamentos existentes como el área de marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, es decir que si existen irregularidades en la parte interna de la empresa, por lo cual lo idóneo es buscar soluciones. (Fred, David, 2013)

**Objetivos a largo plazo:** Son las metas trazadas que se pretenden alcanzar en un periodo determinado de tiempo, estos son indispensables porque representan una guía para la empresa, a su vez direccionan a las actividades que se deben realizar durante los periodos de tiempo establecidos, para que la empresa sea estable debe basarse en indicadores que garanticen la calidad. (Burin, 2018)

**Estrategias:** Son un factor determinante para alcanzar los objetivos a largo plazo, estas facilitan el desarrollo y el posicionamiento de la empresa en el mercado, están orientadas a largo plazo, debido a que buscan técnicas que permitan el perfeccionamiento de la misma. Los objetivos anuales deben ser simples, flexibles, alcanzables, medibles y específicos. (Hurtado, 2013)

**Objetivos anuales:** Son metas destinadas a un corto periodo de tiempo que las empresas deben alcanzar, para cumplir los objetivos a largo plazo. Estos objetivos anuales involucran a la empresa y a sus gerentes, de estos dependen las estrategias a desarrollar y ejecutar, con el fin de distribuir los recursos de la empresa de la mejor manera posible. (Fred, David, 2013)

**Las políticas:** Se definen como actividades encaminadas a la toma de decisiones, las mismas que tienen como fin cumplir los objetivos establecidos y estos dan como resultado una buena organización en la planificación efectuada, además optimiza recursos al momento de analizar las diversas estrategias existentes y luego aplicarlas sin dificultad alguna. (Fred, David, 2013)

Los propietarios de diversos negocios turísticos, como es el caso de restaurantes, solo buscan satisfacer y cubrir las necesidades presentes, sin pensar las consecuencias futuras, este es un factor

que conduce a la mala distribución de los recursos existentes de la empresa, es importante realizar un estudio que permita conocer la situación de la empresa y en caso de tener inconvenientes buscar posibles soluciones. (Organización Internacional de Trabajo , 2016).

### **Misión y visión**

**Misión:** Es un comunicado interno y externo que proporciona información y da a conocer sus objetivos y propósitos a ejecutar, es la razón de ser, por tal razón permite que se establezca una conexión entre la empresa y sus consumidores, tiene como finalidad satisfacer necesidades al entorno, basándose en valores y principios, manteniendo siempre su esencia como empresa. (Maragno, De Souza Paula & Lunkes, 2014).

**Visión:** Está dirigida al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas a largo plazo, sin embargo el alcance de los mismos dependen de la situación actual y real de la empresa, por lo tanto la visión debe integrar y motivar a todos para trabajar de manera conjunta y posterior a aquello administrar de una manera responsable los recursos con los que cuenta la empresa. (Lefort, 2016)

En la actualidad las personas son cada vez más exigentes, por tal motivo antes de ofertar un producto o servicio turístico se debe realizar un estudio de mercado para conocer a los posibles consumidores y brindar un servicio de acuerdo a sus gustos, preferencias y necesidades, la misión y visión porque buscan ser líderes en el mercado.

**Formulación de estrategias:** La formulación de estrategias surge de una lluvia de ideas que busca beneficiar a la empresa y dar posibles soluciones a las problemáticas halladas durante el análisis interno y externo, permite también plantear estrategias. Las empresas deben realizar un análisis que le permita determinar las oportunidades y amenazas existentes en su entorno, esto para seguir presentes en el mercado, aplicando estrategias que diferenciación (Charles & Gareth, 2009).

**Auditoría:** La auditoría se la realiza a empresas que se dedican a actividades económicas y comerciales, este proceso es útil para determinar la situación real de la empresa y verificar si los procedimientos que se han realizado han sido los correctos y beneficiosos, para lo cual se debe considerar y tomar en cuenta a los recursos que posee la misma. (Morales, 2012)

**Auditoría interna:** Es conocida como una acción que toma el control sobre la empresa, garantizando la calidad de esta, se ejecuta siempre tomando en cuenta a los objetivos institucionales, debido a que

van en una sola dirección, asegura la administración de los recursos que posee la empresa, proporcionando así una buena organización. (Bendermacher, 2017)

La participación de gerentes y empleados en la auditoría interna es indispensable porque analiza el nivel de desempeño de la empresa turística, es por eso que tiene el dominio de los departamentos, tomando en cuenta a las fortalezas que pueden aportar al desarrollo, así como también las debilidades que deben considerar y que estas no afecten al momento de cumplir con los objetivos planteados.

**Auditoría externa:** Es un estudio que se efectúa de manera crítica y técnica, en la mayoría de los casos es ejecutado por profesionales en el área contable y administrativo que llevan a cabo la debida inspección de los estado financieros y económicos, con el fin de proporcionar datos y conclusiones de una manera imparcial y rigurosa, luego de este proceso se procede a dar ciertas recomendaciones que sean beneficiosas para la empresa. (Nuño, 2017)

La conexión existente entre la auditoría interna y externa tiene un solo propósito el cual consiste en reflejar la realidad actual de la empresa y de acuerdo a la situación, aplicar estrategias que involucren la interacción entre la empresa y trabajadores. No se puede deducir que una es más importante que otra, debido a que ambas tienen funciones específicas para garantizar estabilidad económica y financiera. El área de restauración también pasa por este proceso debido a que como toda empresa prestadora de servicios turísticos debe contar con estudios técnicos, realizados por profesionales en el área para que luego del análisis puedan emitir un criterio de la situación actual y determinar las falencias existentes, para poder fortalecerlas mediante estrategias.

### **Integración de estrategia y cultura**

**La cultura organizacional:** Facilita la ejecución de estrategias, puede ser considerado como un aspecto positivo o negativo debido a que influye en la toma decisiones de la empresa. Involucra creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes, debido a que toda empresa está conformada por personas que piensan de manera diferente, se pretende que todos puedan adaptarse al mismo entorno y respeten las conductas que cada individuo posee. (Infer, 2011 )

Las estrategias se plantean para obtener un buen desempeño en la organización y planificación de la empresa, es considerado como un aspecto externo, es decir es la imagen de la empresa, direccionado a la satisfacción de sus consumidores o prestadores de servicios, mientras que la cultura es una

conducta que se maneja de manera interna entre la empresa y sus empleados, la misma que es una forma de interacción.

### **Estrategias de integración**

**Integración hacia adelante:** Esta estrategia busca obtener los mejores ingresos además de ser líderes y estables en el mercado, por tal razón dichas empresas sienten la necesidad de tomar la responsabilidad de convertirse en distribuidores mayoristas y es así como logran tener el dominio sobre empresas minoristas. (Fred, David, 2013).

**Estrategia de Integración hacia atrás:** Es considerada como una de las más beneficiosas para las empresas existentes del entorno comercial, esta permite que se lleve a cabo la compra de materia prima de una manera directa , en la mayoría de los casos a proveedores locales, esto representa ganancias considerables, además de un menor costo de producción. (Fred, David, 2013)

**Integración horizontal:** Hace referencia a la empresa que busca la manera de obtener mejores resultados, esto implica la creación de vínculos con otras empresas aplicando las estrategias convenientes que conduzcan a esta fusión al éxito y a su permanencia en el mercado, ampliando oferta de productos o servicios, a estas se las conoce como corporaciones. (Tamayo & Pinedo, 2007)

### **Estrategias intensivas**

Las estrategias intensivas buscan un lugar para establecerse en el mercado, el trabajo que realizan para conseguirlo es arduo, requiere de mucha perseverancia y esfuerzo, su fin radica en generar ventas y ser empresas rentables y estables en el ámbito económico y financiero, estas se clasifican en tres: Penetración de mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de producto. (Fred, David, 2013)

**La penetración de mercado:** Se basa en retener a los clientes actuales y crear estrategias de promoción para lograr captar la atención de nuevos clientes, haciendo que sus productos y servicios ofertados puedan llegar a más personas, en ocasiones suelen hacer uso de campañas publicitarias que logren llamar la atención, para esto se requiere de un trabajo innovador. (Domínguez, 2007)

Entre las estrategias de penetración de mercado, se encuentra el estudio de mercado, el cual permite que las empresas puedan ofrecer un producto o servicio de calidad, centrándose en un grupo objetivo, por lo tanto se debe indagar para conocer el perfil del consumidor, determinar el poder adquisitivo que poseen y así lograr la satisfacción del mismo, basándose en indicadores de calidad.

**El desarrollo de mercado:** Es una estrategia muy frecuente a la que recurren empresas, esta se basa en buscar nuevos segmentos de mercado para vender sus productos y servicios, ampliando su territorio comercial, es decir que no se limitan a ofertar en una determinada zona, sino que buscan otros sitios que permitan la generación de ingresos, buscando también nuevos canales de distribución y creando nuevas políticas referente al precio. (Domínguez, 2007)

**El desarrollo del producto:** Es conocido como una ventaja competitiva, influye de manera directa y consiste en realizarle ciertos cambios y la posible creación de nuevos productos o servicios, de esta manera se pretende incrementar las ventas, estableciendo una relación entre precio y calidad. La finalidad es ofrecer productos innovadores para crear un vínculo de fidelidad, para retener a los clientes actuales y atraer a nuevos segmentos

### **Estrategias de diversificación**

Las estrategias de diversificación se fundamentan en la innovación y en la implementación de nuevos productos, bienes o servicios, estas persiguen la ampliación de su oferta, ocasionando que la empresa sea pionera en el mercado actual, para aquello se debe trabajar en estudiar las necesidades actuales de los segmentos de mercado, para ofertar productos de acuerdo con sus requerimientos. Entre las estrategias se encuentran las estrategias de Diversificación relacionada y no relacionada.

**La estrategia de diversificación relacionada:** Debe mantener una relación entre el nivel de consumo y el nivel de productividad. La restauración puede ser considerado como un ejemplo, porque se caracteriza por agregar nuevos platos que superen las expectativas de los consumidores, esta estrategia busca ampliar su actividad comercial, lo cual se establece la estrategia (Fred, David, 2013)

**La estrategia de diversificación no relacionada** En las empresas actuales no causa interés alguno, indica que se da cuando no existe cierta relación entre el consumo y la producción, tiene ciertas desventajas para la empresa y sus empleados, en ocasiones a el área de producción les cuesta adaptarse a los nuevos cambios, para que esta estrategia genere algún beneficio, se debe saber que la empresa debe ser competente y ser vigente en el mercado actual. (Medina, Constanzo, & Sandoval, 2012)

Estas estrategias se las emplea en la restauración, en este sector siempre se busca la satisfacción de las necesidades, por lo cual en ocasiones se procede a la creación de nuevos productos. Las empresas que innovan frecuentemente son aquellas que logran mantenerse en el mercado, en la actualidad suele ser complicado por la presencia de varias empresas que se dedican a la misma actividad, pero la diferencia radica en el nivel de competitividad.

**Estrategias defensivas:** Las empresas generan tácticas para permanecer en el mercado comercial, por lo cual consideran como factor imprescindible la implementación de estrategias defensivas, las mismas que son instrumentos que las empresas suelen utilizar para enfrentarse a la competencia, las herramientas utilizadas para esta causa son las campañas publicitarias, además de agregarle un incentivo a los productos y servicios ofertados. Entre las estrategias se encuentra: El recorte de gastos, desinversión y liquidación. (Delgadillo, 2011)

**El Recorte de gastos:** Es empleado en pequeñas y grandes empresas, surge cuando la empresa decide disminuir sus costos y activos, durante esta etapa la empresa opta por ejercer sus actividades con recursos limitados, esto no quiere decir que sus productos o servicios van a disminuir sus niveles de calidad, en esta etapa todos deben adaptarse a esta modalidad, esto sin duda garantiza el éxito, pero se debe realizar de manera responsable y también se debe cumplir con los objetivos planteados. (Fred, David, 2013) Cuando la empresa entra en una etapa de crisis, se procede al recorte de gastos, este proceso consiste en eliminar aquellos artículos que no producen ingresos, pero que generan gastos, otro punto a considerar es la reducción del personal, es así como se empieza a trabajar con recursos limitados, pero muy necesarios para continuar con las actividades cotidianas.

**La Desinversión:** Consiste en vender ciertos bienes que la empresa no necesita o que no utiliza, con el propósito de obtener recursos económicos y utilizar estos ingresos en nuevas adquisiciones que serán utilizadas por las empresas para continuar con sus actividades cotidianas, es por eso que posee cierta relación con la estrategia de recorte de gastos. En ocasiones la desinversión suele ser vista como un aspecto negativo, pero lo que estas buscan es obtener ingresos y generar rentabilidad. (Fred, David, 2013)

**La Liquidación:** Se da cuando la empresa no ha sido lo suficientemente rentable en el mercado, por lo cual se considera que cerrar la empresa es una opción viable, debido a que, si esta sigue produciendo, se pueden generar más pérdidas. La desinversión es la última etapa debido a que, si no

funcionó la estrategia de recorte de gastos y la estrategia de desinversión, se demuestra la incapacidad de la empresas para seguir ejerciendo. (Fred, David, 2013)

### **Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter**

Las estrategias según Michael Porter se diseñan pensando siempre en las empresas rivales, las mismas que deben ser competitivas e innovadoras porque el mercado actual así las exige, por tal motivo plantea tres estrategias genéricas las cuales indica que son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Mediante estas estrategias se puede hacer frente a las cinco fuerzas de Porter, para conseguir beneficios en la empresa. (Fred, David, 2013)

**Liderazgo en costos:** Hace referencia a los bienes y servicios que se producen con un costo muy bajo, con la finalidad de que estos puedan ser adquiridos por las personas, esto genera una mayor participación en el mercado, debido a que busca relacionarse con diferentes grupos sociales y económicos existentes en el entorno. El liderazgo encierra a la estrategia de bajo costo la cual indica que oferta productos y servicios a un bajo precio y que pretende alcanzar a un grupo grande de consumidores, mientras que la estrategia de mejor valor ofrece una variedad de productos y servicios a precios bajos en relación a los de la competencia. (Fred, David, 2013)

**Diferenciación:** Indica que la empresa oferta un producto o servicio de calidad, el mismo que no tiene punto de comparación con los de la competencia, debido a que suelen ser personalizados y tienen un valor especial para sus consumidores, este nace de las estrategias de innovación que plantea la empresa, tomando en cuenta los avances tecnológicos producto de la globalización. (Fred, David, 2013)

**Enfoque:** Está relacionado con los costos y la diferenciación, tiene como finalidad ofertar productos o servicios que puedan satisfacer las necesidades de un grupo objetivo. El enfoque incluye a dos estrategias básicas, el enfoque de bajo costo que se basa en ofrecer producto y servicios a un precio bajo a un grupo objetivo, mientras que el enfoque de mejor valor oferta productos y servicios a un grupo determinado de personas con un precio accesible, estableciendo una relación entre precio y calidad, la misma que es un factor diferenciador de la competencia. (Fred, David, 2013) La línea de restauración considera que estas estrategias planteadas son efectivas para lograr que la empresa tenga buena acogida y permanezca en el mercado turístico, debido a que ofrece productos de calidad, los cuales tiene como fin satisfacer las necesidades básicas y que a la vez superen las expectativas de los clientes actuales y que también logren captar la atención de nuevos grupos.

## **Medios para lograr las estrategias**

**Cooperación entre competidores:** Se origina cuando las empresas deciden unirse para trabajar de manera conjunta facilitando información, investigaciones, tecnología con el fin de abaratar costos y ser más competitivos en el mercado, sin embargo, se deben realizar convenios firmados o acuerdos de fidelidad, para evitar riesgos de mal uso de la información compartida. (Fred, David, 2013)

**Alianzas estratégicas y asociaciones:** Son acuerdos entre empresas que pretenden trabajar por un determinado propósito, creando vínculos que beneficien al sector. En el área de restauración se aplica al momento de crear asociaciones entre prestadores de servicios turísticos, lo ejecutan de esta manera para poder posicionarse, además de atraer a nuevos segmentos. (Fred, David, 2013)

**Fusiones y adquisiciones:** Son consideradas como los medios más prácticos para la generación de estrategias. Las fusiones surgen cuando las empresas de características muy similares deciden unirse para crear una nueva, mientras que las adquisiciones indican que ocurren cuando una empresa grande obtiene una de menor tamaño. (Fred, David, 2013)

**Adquisiciones de capital privado:** Se dan cuando el capital privado opta por comprar empresas a un precio sumamente bajo, y después de un determinado periodo de tiempo venderlas a un precio elevado, un aspecto positivo y muy rentable, que resulta beneficioso para quienes ejercen dichas adquisiciones. (Sánchez, Galaso, & García, 2016)

**Ventajas del primero en actuar:** Hacen referencia a las empresas que deciden lanzar algún producto o servicio nuevo e innovador, se debe considerar que también es un riesgo, pero si se lo aplica de manera responsable dará buenos resultados. La restauración requiere que se implementen estrategias de innovación, para mantener clientes fieles, logrando así una posición en el mercado gastronómico. (Fred, David, 2013)

**La Subcontratación (Outsourcing):** Es un contrato a empresas externas se lo realiza, para que estas puedan ejercer control sobre quienes realizan dicho convenio, son favorables debido a que permiten que la empresa pueda desempeñarse de una mejor manera y así enfocarse en los procesos internos, resulta menos costoso y se obtienen mejores resultados. (Fred, David, 2013)

**Análisis y elección de estrategias:** Las estrategias son la base para la toma de decisiones de la empresa, en esta etapa se consideran las opciones favorables que aporten de manera positiva a la ejecución de planes que se desarrollan, con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en el ámbito interno y externo. Para la elección de estrategias se deben integrar los directivos y empleados. Este proceso está conformado por tres fases: Etapa de los insumos, Etapa de adecuación y Etapa de decisión. (Fred, David, 2013)

**La etapa de los insumos:** Se enfoca en los factores internos y externos y a la respectiva toma de decisiones, la etapa de adecuación hace referencia a la identificación y análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y la etapa de decisión es la fase concluyente que involucra a todos los procesos realizados, para analizarlos y determinar las estrategias favorables, para la respectiva toma de decisiones. (Fred, David, 2013)

### **Revisión, evaluación y control de estrategias**

La administración estratégica se basa en la generación de ideas que deben ser aplicadas en el ámbito empresarial, la línea de restauración se basa en estos procesos.

**La etapa de revisión** se centra en conocer los procesos anteriores para determinar las falencias que indiquen de manera negativa, la evaluación se basa en la aplicación de estrategias que garanticen en buen funcionamiento de la empresa.

**La evaluación** incluye al Cuadro de Mando integral, el cual es una técnica que facilita la respectiva revisión de las estrategias planteadas, el cual genera una mejor planificación y administración, garantizando la calidad, se basa en cuatro perspectivas, las cuales son: finanzas, clientes, procesos internos, la innovación y crecimiento de los empleados. (Kaplan & Norton, 2005)

**El control de estrategias** es el período de inspección, donde se persigue el alcance de todos los objetivos formulados y planteados durante la administración estratégica en las diferentes empresas aplicadas a la prestación de servicios, como es el área de restauración, con el fin de medir el desempeño y conocer el nivel de productividad, y la manera de desenvolverse en un entorno tan competitivo. (Fred, David, 2013)

## CONCLUSIONES

Mediante la recopilación de información, se logra deducir que la administración estratégica cumple un rol importante en la toma de decisiones de las empresas inmersas en actividades económicas y comerciales, como es el caso de la línea de restauración. A través de la revisión bibliográfica se identifica que varios autores indican que las empresas adoptan ciertas estrategias beneficiosas que aporten al buen funcionamiento de esta.

Las investigaciones que se desarrollan en la empresa, se las efectúa con la finalidad de conocer las problemáticas existentes. Las respectivas indagaciones se basan en estudios de factores internos y externos, que a la vez le permitan determinar mediante el análisis FODA, los aspectos positivos y negativos, una tarea que requiere de responsabilidad y deber ser ejecutada por profesionales en el área.

La línea de restauración requiere de estrategias innovadoras que permitan un incremento considerable en ventas. Uno de los inconvenientes encontrados en el proceso de investigación es que en ocasiones las personas que administran empresas son empíricos, lo cual ocasiona que el desempeño no sea factible y que no se generen buenos resultados, por lo cual es indispensable realizar auditorías interna y externa que determine la situación actual de las empresas y los posibles planes a ejecutar, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

## RECOMENDACIONES

La aplicación de estrategias en las empresas debe basarse en investigaciones y análisis que garanticen que las estrategias que se pretenden aplicar sean oportunas para el desarrollo de la empresa, la respectiva búsqueda de información debe realizarse en fuentes confiables y verídicas, de esta manera considerar las opciones más factibles para ejecutarlas en el momento oportuno.

La implementación de estrategias en el área de restauración debe llevarse a cabo mediante una serie de investigaciones de mercado, debido a que se deben aplicar medidas correctivas, una vez que se han determinado las falencias que impiden el desarrollo de la empresa, se debe tomar en cuenta que la toma de decisiones es una gran responsabilidad debido a que de estas depende el éxito o fracaso, así como el posicionamiento o el cierre de la empresa.

Las estrategias que se plantean deben generar confianza. Existen varias técnicas que aportan beneficios, entre dichas estrategias se destaca: realizar reservaciones y pagos mediante aplicaciones móviles, la incorporación e innovación de platos, lanzar campañas publicitarias que logren captar la atención, crear redes sociales que proporcionen información sobre los productos, servicios y horarios de atención, además de obsequiar pequeños incentivos por fechas especiales, para crear vínculos de fidelidad. Estas estrategias ocasionan que la línea de restauración logre convertirse en líderes del mercado turístico.

## REFERENCIAS

- Bendermacher, J. (2017). Auditoria Interna y Auditoria Externa. *Perspectivas y Percepciones Globales*, 4.
- Burin, D. (2018). Formulación, Ejecución y Evaluación de la Estrategia. *GESTIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA*.
- Chan, N. (2005). *Circuitos Turístico: Programación y cotización, 3era edición*. Buenos Aires - Argentina: Ediciones turísticas.
- Charles, H., & Gareth, J. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Delgadillo, M. (2011). Estrategias defensivas para generar poder de mercado. *Redalyc*.
- Domínguez, A. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Fred, David. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimocuarta Edición ed.). México: PEARSON.
- Hurtado, J. S. (2013). En la mente de los estrategas ¿Conoce usted su curva de rendimiento estratégico? *Scielo*.
- Infer, H. (2011 ). La relación dinámica entre estrategia y cultura . *Cultura y Resultados* .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El cuadro de mando Integral. *Unidad de Conocimiento*.
- Lana, R. (2008). LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTION. *Revista Científica "Visió del Futuro"*.
- Lefort, L. (2016). La Visión Empresarial o la importanciade de crear un negocio que perdure. *Innovación y Didáctica*, 22.
- Mahuad, M. (2014). Administración en Gestión Pública. *Administración Estratégica*, 17.
- Maragno, De Souza Paula & Lunkes. (2014). Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles en Santa Catarina. Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 467.
- Medina, A., Constanzo, A., & Sandoval, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anonimas de Chile . *Contaduría y Administración*.

- Morales, H. (2012). *Introducción a la Auditoria* (Primera Edición ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Organización Internacional de Trabajo . (2016). La Planificación Estratégica. *MESUN*, 2.
- Pérez, D. (2006). El Producto, Concepto y Desarrollo. *Marketing Estratégico* .
- Sánchez, Á., Galaso, P., & García, J. (2016). Las fusiones y adquisiciones realizadas por empresas españolas en América Latina: un estudio desde la perspectiva del análisis de redes. “*La inversión española en América Latina: retos y oportunidades en el contexto de auge latinoamericano y crisis europea*.”
- Tamayo, M., & Pinedo, J. (2007). Introducción. Integración vertical, Integración horizontal, Conglomerado. Conclusiones. *Formas de Integración de las Empresas*.