



ECA Sinergia  
ISSN: 2528-7869  
revistaecasinergia@gmail.com  
Universidad Técnica de Manabí  
Ecuador

Bravo Santana, Verónica Piedad; Mendoza Cedeño,  
Álvaro Danny; Acosta Gutiérrez, Winston Xavier  
Análisis del desempeño estratégico en los restaurantes formales de la parroquia Crucita, Ecuador  
ECA Sinergia, vol. 13, núm. 3, 2022, Septiembre-Diciembre, pp. 142-154  
Universidad Técnica de Manabí  
Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.3113>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588572826013>







- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## Análisis del desempeño estratégico en los restaurantes formales de la parroquia Crucita, Ecuador

### Analysis of the strategic performance in the formal restaurants in Crucita, Ecuador

Verónica Piedad Bravo Santana<sup>1</sup>  0000-0002-7497-3310  [vbravo@pucesm.edu.ec](mailto:vbravo@pucesm.edu.ec)  
Álvaro Danny Mendoza Cedeño<sup>2</sup>  0000-0002-3900-0257  [dmendoza@pucesm.edu.ec](mailto:dmendoza@pucesm.edu.ec)  
Winston Xavier Acosta Gutiérrez<sup>3</sup>  0000-0001-8527-9538  [winaco@hotmail.com](mailto:winaco@hotmail.com)

<sup>1</sup> Magíster en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Docente Titular a Tiempo Completo Agregado 2 de la Carrera de Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Portoviejo, Ecuador.

<sup>2</sup> Magíster en Gestión Empresarial, Economista, Docente Titular a Tiempo Completo Agregado 1 de la Carrera de Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Portoviejo, Ecuador.

<sup>3</sup> Ingeniero en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Portoviejo, Ecuador.

**Código Clasificación JEL:** L1, M51, O17

**Recepción:** 2021-02-13 / **Aceptación:** 2022-09-28 / **Publicación:** 2022-09-30

**Citación/como citar este artículo:** Boravo Santana, V. P., Mendoza Cedeño, A. D. y Acosta Gutiérrez, W. X. (2022). Análisis del desempeño estratégico en los restaurantes formales de la parroquia Crucita, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(2), 1-11. **DOI:** <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.3113>

## RESUMEN

Esta investigación analizó el desempeño estratégico de restaurantes formales de la Parroquia Crucita, enfocándose en una de las variables más sensibles del contexto empresarial: procurando visualizar su direccionamiento estratégico. En consecuencia, se empleó el método descriptivo al reconocer que la playa de Crucita posee una infraestructura de servicios que ha evolucionado en el tiempo. Con el apoyo de la metodología de campo al indagar su reconocida gastronomía, acompañada del servicio hotelero que ha venido fortaleciéndose actualmente, concluyendo que la presencia generada por el sector turístico es fundamental para el desarrollo local comunitario. Entre los resultados más relevantes se evidenció que los servicios ofertados actúan individualmente y dependen de temporadas altas para aumentar sus ingresos por ventas, generadores de escasas fuentes de trabajo, estrategias identificadas son aplicadas de manera empírica logrando obtener ventaja competitiva mínima entre ellos y su aporte de estrategias individuales logran generar valor agregado en sus negocios.

**Palabras clave:** desempeño, estrategia, éxito, restaurante formal

## ABSTRACT

This research analyzed the strategic performance of formal restaurants in the Crucita Parish, focusing on one of the most sensitive variables of the business context: trying to visualize its strategic direction. Consequently, the descriptive method was used when recognizing that Crucita beach has a service infrastructure that has evolved over time. With the support of the field methodology when investigating its renowned gastronomy, accompanied by the hotel service that has been currently strengthening, concluding that the presence generated by the tourism sector is essential for local community development. Among the most relevant results, it was evidenced that the services offered act individually and depend on high seasons to increase their sales income, generators of scarce sources of work, identified strategies are applied empirically, obtaining a minimum competitive advantage between them and their contribution of Individual strategies manage to generate added value in their businesses.

**Keywords:** performance, strategy, success, formal restaurant

## INTRODUCCIÓN

### Crucita y su dinámica

Crucita, está ubicada en la provincia de Manabí, a 30 minutos de Portoviejo y Manta. Acorde a datos publicados por el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Parroquial de Crucita (2019) tiene una superficie de 6.228,08 Has y su localización geográfica en las coordenadas 0°52'15.80" S 80°32'13,52" O. Posee un clima seco en verano y el cálido lluvioso en época de invierno. Acorde con datos publicados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Crucita (2019) limita al norte con los balnearios de San Jacinto y San Clemente, de la parroquia Charapotó del Cantón Sucre; al sur con el Cantón Jaramijó; al este con Charapotó, El Pueblito y Cañitas del cantón Sucre e Higuerón del cantón Rocafuerte; y al oeste con el Océano Pacífico. En las dos últimas décadas, en particular, Crucita se volvió atrayente por el auge del turismo facilitado por una carretera que permite una fácil comunicación con la ciudad de Portoviejo y porque brinda facilidades para la práctica de deportes como parapente, alas delta y otros (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Crucita, 2019). Esta hermosa playa es uno de los destinos turísticos preferidos del Ecuador, gracias a su agradable clima. Constituye un escenario natural propio para la realización de importantes y exitosos eventos, que constantemente atraen hasta sus playas a miles y miles de turistas nacionales y extranjeros, que la visitan para disfrutar de las bondades de su mar y sus hermosos paisajes. En los alrededores de la playa de Crucita se puede encontrar varios hoteles, restaurantes, cafeterías y discotecas en las que se puede disfrutar de momentos agradables junto amigos y familiares. La parroquia de Crucita además de ser un lugar rico en sus diferentes categorías de atractivos es un lugar que brinda tranquilidad, relajación y sobre todo permite disfrutar de atractivos que no se encuentran contaminados lo que permite que estos sean más aprovechados, lógicamente para que esto se mantenga en estas condiciones es importante destacar que se requiere de la colaboración, de la población, gobierno y comunidades para explotar estos recursos de manera sustentable. Es un balneario que tiene características físicas ambientales para practicar muchos deportes ya que sus condiciones ambientales así lo permiten, tienen 13 kms. de playa.

El impulso económico y como aporte al desarrollo local, esta enfocado en la generación de varias actividades para generar fuentes de ingresos; entre ellas: comerciales como objetos y artesanías que en la actualidad son desarrollados en Sosote, en donde su principal materia prima es la tagua; y en relación con el servicio de las visitas que realizan turistas nacionales y extranjeros al lugar; se propone lo propuesto por Arrollo y Jalil (2019) Crucita cuenta con elementos de atracción como el parapente, alas deltas en donde cada año se realizan campeonatos y llegan a constituir el motivo del desplazamiento turístico, así como paseo en jet ski o moto acuática, pesca deportiva, paseo en lancha, voleibol playero, y la pesca artesanal que genera ingresos en mínima escala.

En los alrededores de la playa se puede encontrar una variedad de sitios para disfrutar momentos agradables como "La Loma" que es el principal atractivo turístico de aventura y ecológico; el mirador que lleva su mismo nombre; existe un sendero que permite disfrutar de una vista al mar, hoteles, restaurantes, cafeterías, discotecas; y es poseedora de un hermoso estuario denominado La Boca, ubicado en la desembocadura del río Portoviejo (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Parroquial de Crucita, 2019)

Uno de los problemas detectado en la parroquia sintetiza la carencia de estrategias que permiten mejorar la competitividad de los servicios que presta para potenciar en desarrollo local con la finalidad de generar empleos, incrementar los ingresos de sus habitantes. De esta manera, el objetivo de la investigación se basó en analizar el nivel de desempeño estratégico en los restaurantes formales de la Parroquia Crucita, cantón Portoviejo, que se vieron afectados por la insuficiencia del desempeño del servicio e incluso del proceso del trabajo.

### Aspectos generales del turismo y análisis del entorno

De acuerdo con Jiménez y Jiménez (2013) la palabra turismo viene de las voces latinas tour y torn, las cuales significan tornar. Etimológicamente, turismo se deriva de la palabra latina torus, que indica la acción de movimiento y retorno. El turismo está asociado con la actividad que desarrollan las personas en lugares que son promocionados por una localidad, región o país para ser visitados con la finalidad de esparcir su mente, descanso o simplemente conocer nuevos lugares. La Organización Mundial del Turismo – OMT (2019) define al turismo como "un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios"

El turismo es uno de los factores de desarrollo socioeconómico de los países que aporta de manera significativa al desarrollo local, considerado como una de las estrategias que permite el progreso, sostenibilidad y desarrollo de un territorio sea esta una localidad o región. Perón. Vásquez y González (2000) sostienen que la actividad turística aporta significativamente al desarrollo local en los siguientes ámbitos:

Económico: desarrollo de empresas, generación de empleos.

Sociocultural: los valores sirven de base al desarrollo y a su vez se fortalecen

Político administrativo: los poderes locales son capaces de impulsar el desarrollo a través de la gestión de los recursos.

Otras: tecnología, ambiental como lo es el desarrollo sostenible y en algunos casos la urbanística patrimonial.

A través del buen uso de los recursos como atractivos naturales o culturales, es notable que la actividad turística impacta de manera positiva en los territorios, localidades y comunidades, aportando al desarrollo económico, mejora de la calidad de vida de las personas, generación de empleo y fuentes de ingreso; para ello es importante que el producto que se ofrezca sea diferenciado y competitivo.

El turismo es una actividad económica que representa fuente de ingresos importante para el país; según afirma la Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo del Ecuador (2018) en un artículo publicado en su página oficial:

En Ecuador, 952.488 de turistas llegaron al país entre enero y mayo de 2018, lo que representa una variación del 57% en comparación del mismo periodo del 2017, que recibió 606.680 visitas, pero en total llegaron 1.553,2. En 2018 ingresaron al país 2,4 millones de personas. El mayor número de llegadas se registró por vía terrestre con 1,3 millones, seguido por vía aérea con 1.1 millones.

A continuación, en la tabla 1 se muestra las cifras de la balanza turística del Ecuador:

**Tabla 1. Balanza turística del Ecuador**

Llegadas internacionales		
Vía aérea 2017	Vía aérea 2018	Variación
927.2 miles	1.1 millones	16.3%
Vía terrestre 2017	Vía terrestre 2018	Variación
626,0 miles	1.3 millones	108.4%

**Fuente: Registro de entradas y salidas internacionales – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2018).  
Estimaciones al 2018 en base a la Encuesta de Turismo Receptor 2015**

### Sectores económicos en Crucita

Acorde a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017), el mayor número de empresas que posee la parroquia de Crucita y que aportan al sector económico están dentro de comercio con un número de 296, seguido de empresas que prestan servicios con 174; de este número se desagrega el sector de infraestructura turística con 65 PyMES (véase tabla 3)

**Tabla 2. Sectores Económicos**

Sector Económico	Nº de Pymes
Agricultura, ganadería, pesca	165
Explotación de minas	5
Industria manufacturera	14
Comercio	296
Construcción	18
Servicio*	174
TOTAL	672

**Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017). Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Crucita**

Desde el punto de vista de Reyes (2002) la clave del éxito radica “en la conjunción del turismo con la formación, la presentación de sus viajes como incentivo y el prestigio que la realización de estas técnicas de motivación proporciona a las empresas”. Por su parte,

Swift (2002) señala: “toda organización, grande o pequeña, debe tener una estrategia eficaz para mantener su progreso y determinar las acciones requeridas para garantizar el éxito.

En el estudio de la estrategia y su relación en el desempeño de la empresa debe estar en conjunto con los objetivos propuestos en la misma con la finalidad de obtener resultados eficientes del negocio en general, eficiencia de los empleados, y eficiencia al tratar con los clientes. Por estas razones, todo empleado debe conocer los objetivos de la empresa que trabaja, pero el gerente o el líder es quién crea y es quien debe hacerlos cumplir.

El desempeño estratégico de acuerdo con Ceballos (2016) es definido como “una importancia crucial. Debe permitir hacer un juicio objetivo y confiable tanto de los resultados que muestran ese desempeño, así como de los procesos que los generaron”

El papel de la estrategia está ligado a la ventaja competitiva, acción destinada a mantener o alterar la fuerza de la empresa en relación con sus competidores. Según Koontz, Weihrich y Cannice del 2012, estrategia es la acción encaminada mediante un plan para alcanzar los objetivos propuestos de la empresa o por varios competidores bajo condiciones determinadas; y la planificación es el proceso reflexivo y metódico para alcanzar un futuro deseado. De esta manera, una estrategia surge de un análisis o idea que se concreta en el correspondiente plan. Bajo este contexto, Yerga (2018) plantea la denominación estratégica de las organizaciones como “inmediatez en la acción (acción estratégica) y línea de actuación (ventaja competitiva).”

Entre los conceptos más relevantes se propone el de Fayol, 1986 (citado por Sánchez, 2009) “todas las clases de empresas la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa”. Por ello en las empresas, deben tener la capacidad de previsión, detectar los posibles cambios en su entorno y acontecimientos futuros logrando minimizar los impactos negativos. En referencia a sus competidores, deben anticiparse antes las posibles medidas efectuadas por el mismo.

## METODOLOGÍA

En esta investigación se consideró métodos y técnicas que sirvieron para analizar el desempeño estratégico en los restaurantes formales de la Parroquia Crucita, cantón Portoviejo El tipo de investigación utilizada es documental porque se obtuvo información de varios libros de autores reconocidos expertos en el tema y sitios web de instituciones públicas reconocidas del país. Es de campo con análisis cuantitativo porque se aplicó la respectiva encuesta a los propietarios de los restaurantes formales de Crucita con el propósito de obtener datos relevantes acerca del problema planteado.

### Tamaño de la población

En conformidad a los registros del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Crucita 2019-2023, se determinó el tamaño de la población, con relación al sector económico de servicio de infraestructura turística, registrados 65 PyMES formales del sector: Distracción, restaurantes y alojamiento

**Tabla 3. Servicio infraestructura turística**

<b>Distracción</b>	1	2%
<b>Restaurante</b>	38	58%
<b>Alojamientos</b>	26	40%
<b>Total</b>	65	100%

**Fuente: Instituto Geográfico Militar (2017). Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Crucita 2019-2023**

### Muestra de estudio

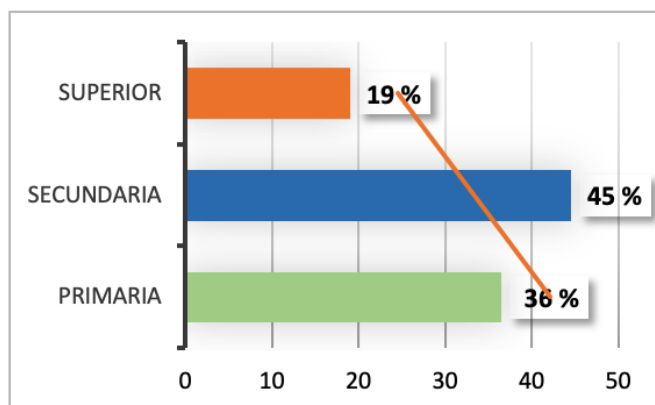
Al tratarse de un tamaño reducido en la población: 65 PyMES que desarrollan servicios turísticos, los investigadores optaron por utilizar el muestreo por conveniencia no probabilístico y no aleatorio para facilitar la aplicación de la encuesta.



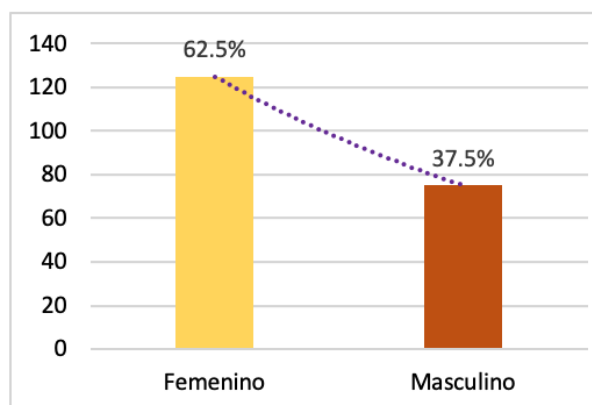
## RESULTADOS

Para medir el desempeño estratégico de los restaurantes formales de la parroquia Crucita se propone la aplicación de la encuesta expresada bajo la representación gráfica en conjunto con el análisis cuantitativo. La muestra total de la investigación estuvo compuesta por 65 propietarios que se dedican a la actividad de restaurantes (38), servicio de alojamiento que incluye los hoteles y servicios de hospedaje (26) y distracción (1) que se encuentren debidamente formalizados de acuerdo con datos proporcionados por el GAD Parroquial de Crucita.

**Figura 1: Nivel de estudio**



**Figura 2: Sexo**

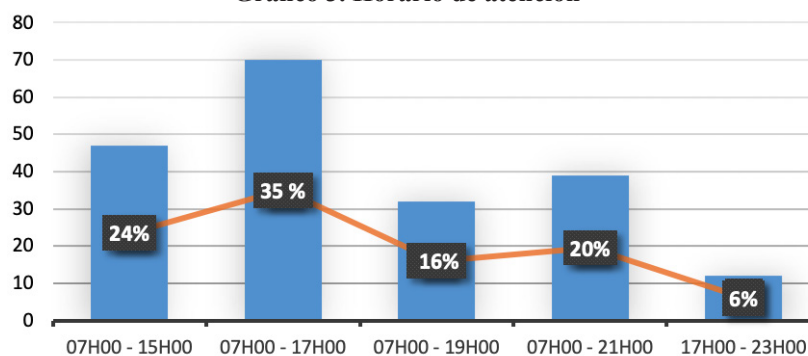


**Fuente: Propietarios de los restaurantes de la parroquia Crucita (2019)**

De acuerdo con los resultados expuestos en el gráfico 1, se corroboró que el 45% de los propietarios de los restaurantes han culminado la secundaria, el 19% son profesionales o se encuentran estudiando una carrera de tercer nivel y un número significativo (36%) solo ha culminado la primaria. La ausencia de conocimiento sobre el rendimiento y crecimiento de los negocios son temas de vital importancia, porque de ahí viene los fallos en el desempeño de los servicios de los restaurantes. En cambio, los que han culminado una carrera universitaria o por consiguiente están estudiando, tienen mejor habilidad para implementar estrategias los cuales permita mejorar su desempeño. Otro aspecto para notar y de acuerdo con el gráfico 2, la población objeto de estudio el 62,5% es de sexo femenino y de este porcentaje el 15% cuenta con un título de tercer nivel, 3% tiene estudios primarios y el 45% culminó la secundaria. En relación con el género masculino es 37,5% de manera general se interpreta y de acuerdo con sus comentarios expresados en el trabajo de campo ellos al ser cabeza de familia en su mayoría han tenido que elegir entre solventar los gastos familiares y la inversión en la educación. Adicional y de acuerdo con datos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Parroquial de Crucita (2019-2023) “considerando el primer nivel de los grupos de ocupación, el 50.48% de la población trabaja en la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, es del sexo masculino” (pág. 97)

Correa, Sugahara y Rodríguez (2015) argumentan que “en la actualidad, el sector productivo ha centrado sus actuaciones en la necesidad de cambiar, influenciado por las exigencias de un ambiente cada vez más competitivo” (p. 06); de ahí la obligatoriedad de las microempresas y/o negocios en que desarrollen estrategias que les permitan sostenerse y mantenerse en una posición que garantice su estabilidad en el tiempo.

**Gráfico 3. Horario de atención**



**Fuente: Propietarios de los restaurantes de la parroquia Crucita (2019)**

Una estrategia que se denota en el gráfico 3 es el horario de atención en los diferentes locales. Se evidenció que los restaurantes coinciden en la hora de apertura de su local dado que la mayoría abren a partir de las 07H00 am. Sin embargo, difieren en su hora de cierre. Existe por tanto prevalencia de los restaurantes que extienden su horario de atención hasta las 15H00 pm e incluso a las 17H00 pm, pero así mismo, hay restaurantes que extiende sus servicios a los turistas entre las 19H00 pm y 21H00 pm. Una minoría que corresponde al 6% abren a partir de las 17H00 pm y culminan su jornada de trabajo a las 23H00 pm.

Para analizar qué tipo de estrategias son aplicadas en los negocios objeto de estudio y como estas se convierten en competitivas y comparativas se presenta diferentes variables tomadas en consideración:

**Tabla 4 . Estrategias aplicadas**

ESTRATEGIAS	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL %
Ubicación (frente al mar)	37	28	65	57,50%	42,50%	100%
Estacionamiento	28	37	65	43,50%	56,50%	100%
Área de recreación y descanso	28	37	65	43,50%	56,50%	100%
Paquetes promocionales (combos por temporada)	36	29	65	55,50%	44,50%	100%
Wifi	65		65	100,00%	0,00%	100%
Platos típicos locales	56	9	65	86,00%	14,00%	100%
Señaléticas preventivas	65		65	100,00%	0,00%	100%
Servicio de bar y comida rápida	24	41	65	37,50%	62,50%	100%
Servicio de hospedaje	15	50	65	23,50%	76,50%	100%
Paquetes promocionales (hospedaje, alimentación y recreación)	15	50	65	23,50%	76,50%	100%
Autoservicio (servicio a domicilio)	43	22	65	66,50%	33,50%	100%

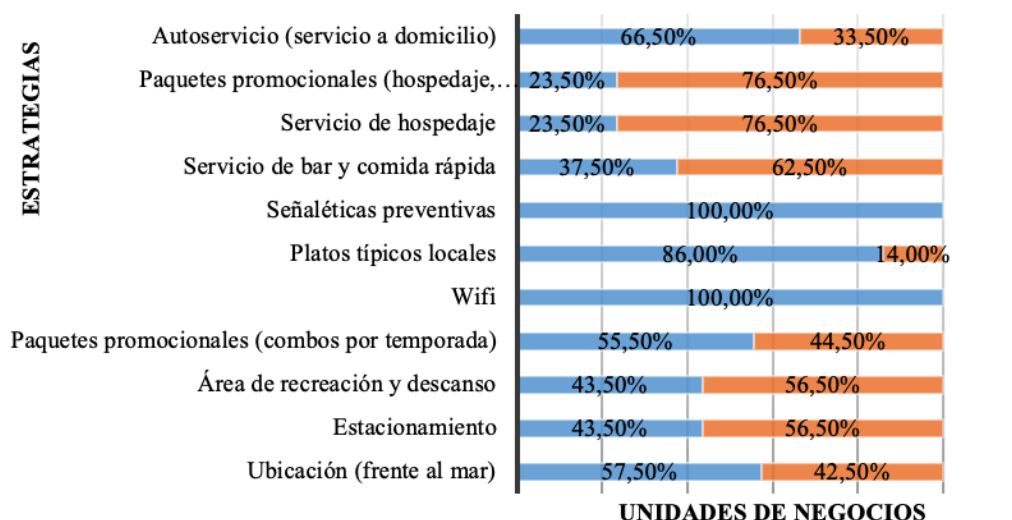
**Fuente: Propietarios de los restaurantes de la parroquia Crucita (2019)**

Para estudiar las ventajas competitivas se parte de lo propuesto por Jimenez (2006) citado por Millán y Gómez (2018) el cual considera que la competitividad es el resultado de la gestión que se hace en todo un negocio y que para la determinación de su nivel, influyen factores como la gestión comercial, gestión financiera, la gestión de la producción, calidad, ciencia y tecnología, la internacionalización de la empresa y la gestión de la propia gerencia, resaltando de ellas ésta última y centrándose en las capacidades que tienen los gerentes para innovar en las empresas como mecanismo de apalancamiento para la competitividad en el futuro.

Sin duda alguna la competitividad, sobre todo en el sector de alojamiento, bares y restaurantes ha evolucionado de manera sustancial con el objetivo de suplir los requerimientos de los clientes y/o turistas que visitan Crucita que cada vez se vuelven más exigentes, esto por el acceso de información proporcionada a los organismos públicos, diferentes redes sociales y medios de comunicación que permiten que los interesados puedan comparar a este sector en relación a las estrategias innovadoras aplicadas en sus negocios e inclusive por los comentarios en relación a la experiencia de otros clientes. Esto obliga a que los propietarios propagan servicios diferenciadores que logren satisfacer las necesidades de su público objetivo. Rubio y Aragón (2008) sostienen que “la competitividad en las empresas se debe a cinco factores: recursos, tecnológicos, innovación, capacidades de comercialización y de marketing, calidad de sus productos y servicios, así como la dirección del recurso humano”. En base a lo propuesto por estos autores se analiza los resultados.



**Gráfico 4. Valor agregado en las estrategias aplicadas**



**Fuente: Propietarios de los restaurantes de la parroquia Crucita (2019)**

El servicio wifi es imprescindible en el entorno dinámico y tecnológico en el que vivimos, por ello, el acceso a una red se convierte en un factor clave para fortalecer la oferta gastronómica. Al igual que el cumplimiento de las señaléticas en cada uno de los negocios es imperante para otorgar el permiso de funcionalidad de los mismos por parte del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Portoviejo “Compañía Crucita” y el GAD Parroquial; además un valor agregado para ofertar servicios es formar parte de los programas que ofertan las diferentes instituciones públicas: Ministerio de Ambiente (MAAE), Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Portoviejo, Subsecretaría de Patrimonio Natural (MAAE-SGMC), GAD Provincial de Manabí, GAD Parroquial de Crucita, Ministerio de Turismo (MINTUR), Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos (SNGR), Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), Armada del Ecuador, Policía Nacional (tenencia política) y Comité local de salud. Y acceder a ciertos beneficios al estar afiliados o pertenecer a gremios del sector privado: Cámara de Comercio de Portoviejo, Cámara Provincial de Turismo de Manabí y Asociación de hoteleros de Crucita Gestores turísticos.

Para una mejor interpretación de los resultados obtenidos en el gráfico 4 se aclara que la actividad de restaurantes de acuerdo con el Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN) (2019) se propone en la Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas (CIU) que se encuentran vigentes de acuerdo con los datos anexados en la tabla 5.

**Tabla 5. Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIU REV. 4.0**

CIU 4.0	Código	Nombre común	Nº
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	I	Hoteles	26
Actividades de restaurantes de servicio móvil de comidas.	I561	Restaurantes	38
Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.	I5610.01		
Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.	I5610.02	Bares	1
<b>TOTAL</b>			<b>65</b>

**Fuente1: Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN) (2019)**

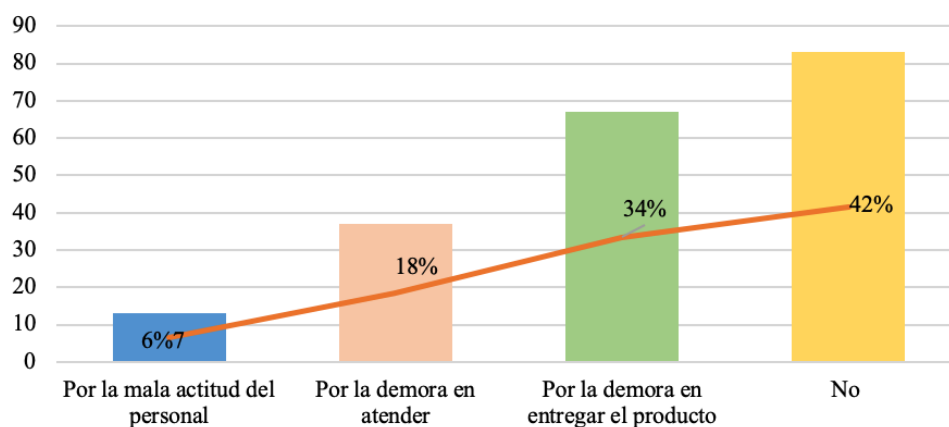
**Fuente2: CIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2019)**

El estar ubicados frente al mar es imperante a la hora de elegir un restaurante, alojamiento o bar de acuerdo a los resultados el 57.5% lo cumple, de acuerdo a opiniones de los propietarios se ven más beneficiados a ser elegidos cuando el servicio es ofrecido por una misma unidad económica “generalmente el turista y/o cliente busca la cercanía al mar y que sobre todo los servicios que nosotros brindamos no estén tan alejados de los balnearios de agua salada” encasillándose en este resultado el 23.5% de los hoteles que ofrecen estos servicios adicional es importante denotar que este mismo porcentaje siempre está atento a ofrecer paquetes promocionales (hospedaje, alimentación y recreación) con la finalidad de atraer más clientela que generalmente esta su público objetivo es grupos familiares, manifestando que se ven más beneficiados al ser elegidos en temporadas playeras y/o vacaciones escolares costa y sierra.

Otra estrategia para atraer cliente y que se vuelve competitiva es que se cuente con estacionamiento y un lugar para recrearse y descansar; el 43.5% cumple con este requisito; volviéndose transcendental y dividida las opiniones; algunos de los propietarios alegan que “al estar ubicados en el malecón no es posible contar con este servicio pero existe personal que presta este servicio como es la Asociación de trabajadores Independientes (cuidadores informales)” en cambio el sector hotelero y restaurantes que están ubicados cerca al mar manifiesta que “se debe contar con este servicio para garantizar que el cliente no se sienta preocupado por su medio de transporte y pueda disfrutar con total tranquilidad de los servicios ofrecidos ya que se cuenta con guardianía privada”. En relación con disponer un espacio de descanso y recreación se coincide con las opiniones “el cliente generalmente luego de servirse un refrigerio, desayuno, almuerzo o merienda siempre hace uso de este espacio” haciendo denotar las prioridades en elección como hamacas, perezosas en el caso de los adultos y diferentes juegos recreativos en los niños.

Algunos de estos locales forman parte de los programas que ofrece el MINTUR, el GAD Provincial de Manabí, el GAD Municipal de Portoviejo y el GAD Parroquial de Crucita por tanto parte de su estrategia es ofrecer comida típica con productos propios y frescos de mar siendo así que el 86% de la muestra ofrece este servicio como primera alternativa, sin dejar a un lado otros requerimientos culinarios por parte del cliente como comida gourmet. Asimismo, se evidenció que el 66.5% de las actividades económicas prestan servicios con entrega a domicilio, justificando que esta estrategia aporta de manera indirecta a sus ingresos ya que en su mayoría el paquete promocional inclusive la entrega sin cargos es asumida por el propietario y por ende el plato es entregado a menor costo por el hecho que ellos deben cubrir la comisión al repartidor. Sin embargo, manifestaron “que no la descartan porque la mayoría de los negocios aplica esta estrategia y considerar su no aplicación corren el riesgo de no ser elegidos por el cliente”

**Gráfico 5. Quejas de la atención al cliente**

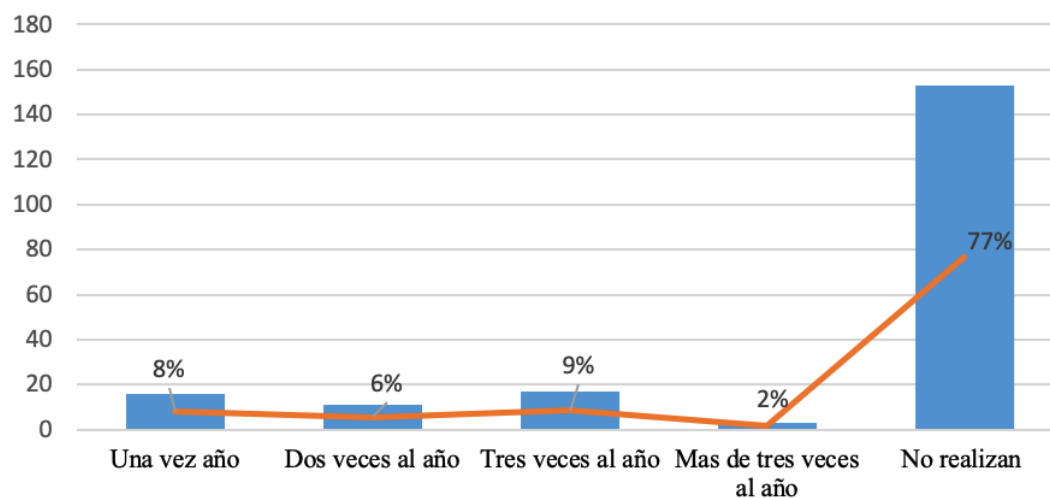


**Fuente: Propietarios de los restaurantes de la parroquia Crucita (2019)**

En referencia a la insatisfacción de los clientes acerca de la atención que reciben se corroboró que el 58% de las unidades económicas han recibido las respectivas observaciones y sugerencias, aunque se da por diferentes causas sobresaliendo la demora de la entrega del producto 34%. Asimismo, dentro del 58%; el 18% de los restaurantes han recibido quejas por la demora en atender al cliente, agregando que también se evidenció que el 6% de este sector tienen personal con mala actitud misma que perjudica al negocio que es catalogado por el servicio ofrecido al cliente. Cabe recalcar que el desempeño laboral es importante para obtener rentabilidad en el negocio, en este caso el personal debe ser motivado, dirigido y entrenado para brindar un excelente servicio. En cambio, el 42% manifiesta que hasta la fecha no se ha recibido quejas por parte de sus clientes. Los propietarios de acuerdo con sus comentarios

alegan que generalmente estas quejas son recibidas en temporadas altas ya que en ocasiones no contratan más personal sino más bien se trabaja con lo que se cuenta esto porque sus ingresos a pesar de que la demanda aumenta ayudan a compensar en temporada baja ya que aseguran que relativamente bajan sus ingresos y generalmente el gasto siempre es fijo (Sueldos empleados, impuestos, gastos generales y de limpieza, servicios básicos, etc.)

Gráfico 6. Capacitación



Fuente: Propietarios de los restaurantes de la parroquia Crucita (2019)

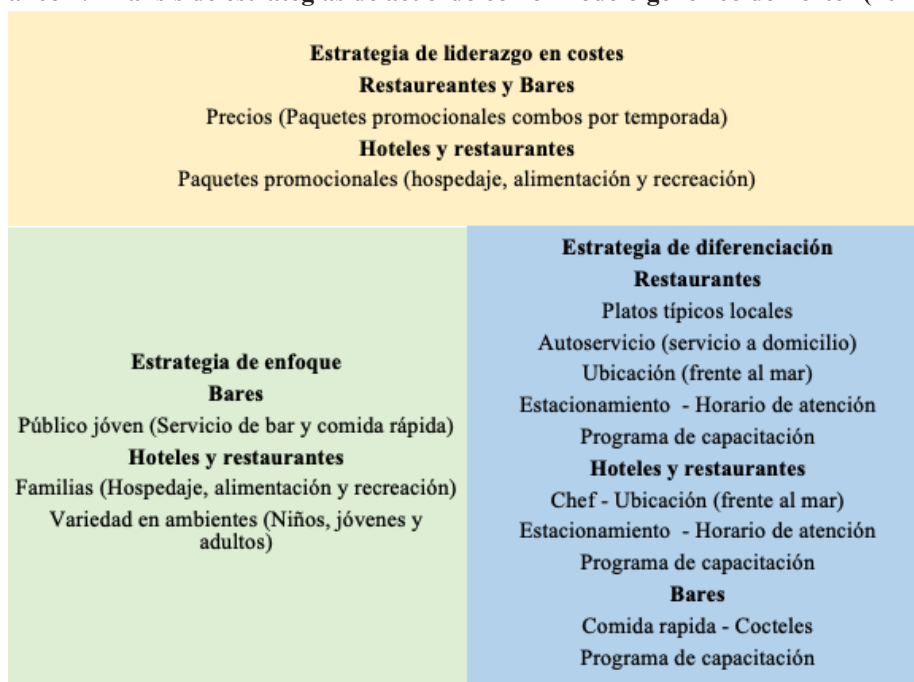
En referencia a las capacitaciones es de vital importancia para la adquisición de nuevas estrategias para implementarlas en los negocios con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad. En el caso de las PyMES objeto de estudio el 77% manifiesta no tener interés en capacitarse, la carencia de la misma evita el desarrollo de nuevas habilidades acerca de las tareas a realizar en las unidades económicas. En cambio, un 33% hace énfasis a la capacitación para mejorar la eficiencia del personal y contrarrestar de esta manera los comentarios relacionados a las quejas recibidas, por tanto acceden a las capacitaciones que propone el GAD: Parroquial Crucita, Municipal de Portoviejo, Provincial de Manabí, o por parte del MINTUR; generalmente reciben temas relacionados a atención al cliente, uso y aplicación de herramientas contables y tributarias, control de ingresos y gastos y manejo de plataformas virtuales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)

## DISCUSIÓN

Los hallazgos de la investigación determinan que el sector restaurante de la parroquia Crucita aplican estrategias que de acuerdo con el análisis de los autores se transforman en ventajas competitivas y de acuerdo con Luna (2014) afirma que “una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o un servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante”. Es decir, los restaurantes del sector se involucran en los escenarios estacionales del mercado ya que aprovechan los feriados y días festivos para mejorar sus ventas. Manifestando que tienen establecido el horario de atención al cliente, y en relación con el Ministerio de Turismo como se citó en diario El Mercurio (2019) expresa que “en tiempo de feriado se amplía el horario de funcionamiento de los restaurantes, comedores populares, bares y discotecas con la finalidad de reactivar la actividad económica”

Porter (2015) define a la ventaja competitiva como “una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor” al ser única y apreciada por el cliente le da la capacidad a la unidad económica de mantenerse en el tiempo. Para esta fase de discusión y análisis se propone las estrategias genéricas propuestas por Porter.

**Gráfico 7. Análisis de estrategias de acuerdo con el modelo genérico de Porter (2015)**



**Fuente: Propietarios de los restaurantes de la parroquia Crucita (2019)**

Del 100% de los propietarios de las unidades de negocios implementan estrategias para marcar la diferencia y lograr fidelizar a clientes en base al servicio prestado, permitiendo obtener resultados eficientes denotando que éstas son aplicadas por algunos propietarios de manera empírica.

En el caso de la estrategia de liderazgo en costes está claro que el ofrecer paquetes promocionales les funciona a los bares y restaurantes de los hoteles permitiendo que lideren en este segmento ya que el cliente o turista lo ve un ahorro en relación con costo individual del servicio. En la estrategia de enfoque las unidades de negocios que prestan sus servicios están dirigidos a un segmento específico es el caso de los bares y restaurantes en hoteles ya que existen consumidores que tiene gustos y preferencias por un producto o servicio concreto; y por último esta la estrategia de diferenciación en donde el servicio prestado tiene como finalidad que el cliente lo perciba como único y sobre todo que invierta o cancele un mayor costo por ellos, es el caso de bares y restaurantes en hoteles que son elegidos por los clientes por tener servicios no tan comunes entre ellos la ubicación, platos típicos locales, servicio a domicilio y sobre todo el horario de atención, en el caso de bares sobresale la gama de cocteles que ofrecen y su especialidad en la comida rápida.

En relación con la estrategia diferenciación los autores incluyen en el análisis el programa de capacitación en el que forman parte ya que estos aportan de manera directa en la mejora y prestación de los servicios. Kaplan y Norton (como se citó en Ynzunza e Izar, 2013) complementan que “las medidas tradicionales de desempeño están relacionadas con los clientes, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento del personal.” Y en comparación con los resultados expuestos, el 77% de los restaurantes no aprovechan las capacitaciones para mejorar el desempeño de la productividad y servicio, agregando también que el nivel de estudio de la mayoría de los propietarios es secundario y, por ende, no tienen los conocimientos sólidos para hacer crecer el negocio.

## CONCLUSIONES

El desempeño estratégico es una herramienta organizacional que permite generar procesos sistemáticos, cíclicos, formales y participativos en la valoración cuantitativa y cualitativa del grado óptimo de cumplimiento de la misión y visión del negocio; crear un ambiente apropiado, anticiparse a los hechos del mercado, información, y de manera precisa en el sector servicios que es un factor de desarrollo; por ello en la práctica y dada las condiciones de los propietarios de los restaurantes de la parroquia Crucita es preciso lograr una mayor comprensión de las diferentes estrategias en función de su propia realidad.

Los restaurantes como empresas proveedoras de servicios, ofertadoras de progreso y símbolo del turismo no sólo de una ciudad sino de una provincia se fortalecen en la medida que logran integrar factores propios y externos generados por la cultura popular y organizacional. Una mayor sinergia entre los objetivos empresariales con los planes de desarrollo no son una opción sino una manera específica de direccionar el comportamiento organizacional hacia nuevas oportunidades, que a su vez se fortalezcan en desafíos. La estrategia no sólo transforma un negocio como es de alimentos sino que su desempeño ocupa un campo referencial en el mercado. El servicio ofrecido por los restaurantes carece de procesos de elaboración de planeación estratégica. Es evidente que su desempeño obedece a una manera informal y espontánea de hacer negocio. No existe un factor desencadenante e interorganizacional. En el análisis de la información proporcionada por los propietarios se puede destacar que el equipo con el que cuentan a nivel empresarial es una conformación familiar. Su comportamiento administrativo no está sujeto a un estilo organizacional propiamente dicho. De igual manera no existe formalidad en los estándares de comunicación entre los restaurantes.

Las técnicas y tácticas estratégicas que se evidencian queda en libertad de la creatividad individual, esquemas rutinarios, oportunidades estacionales que surgen de los feriados y días festivos. Se descuida una potencial posibilidad de poder combinar estrategia agresivas o activas del mercado, estrategias pasivas en temporadas que requieran coordinación turística, por lo que su comportamiento es más bien centralizado, eficiente en sus operaciones individuales, no operativas en sus costos por lo que no aprovechan nuevos segmentos de mercado. Tal es así que se conoce hasta el día de hoy como Crucita la playa de Portoviejo y/o Crucita la bella, desaprovechando mayores escenarios por el temor de no ser beneficiados con los recursos económicos para desarrollar sus operaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrollo, M., y Jalil N (2019) El turismo como indicador viable para el desarrollo local de la parroquia Crucita del cantón Portoviejo. Vol. 5, Año 2019, No. 2 (Mayo-Agosto) Revista Mikarimin. Publicación cuatrimestral.
- Ceballos, A. (2016). Indicadores de desempeño estratégico. Bogotá.
- Correa C., Sugahara C., y Rodríguez J. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. Invenio, 18. Volumen 35 ISSN: 0329-3475. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87742317005>
- CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2019) Disponible en: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo del Ecuador (2019) Balanza turística del Ecuador. Disponible en: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Crucita (2019) Información general de Crucita la Bella. Disponible en: <https://gadcrucita.gob.ec/index.php/crucita/informacion-general#:~:text=La%20parroquia%20Crucita%20limita%20as%C3%AD,e%20Higuer%C3%B3n%20del%20cant%C3%B3n%20Rocafuerte>.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Crucita (2022) Historia de Crucita la Bella. Disponible en: <https://gadcrucita.gob.ec/index.php/crucita/historia>
- Instituto Nacional de Censos y Estadísticas. (2019). Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/> Recuperado (20/02/2019)
- Jiménez, L. y Jiménez Wilson. Turismo: Tendencias globales y planificación estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Luna, A. (2014). Administración Estratégica. México: Grupo editorial Patria
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (11 de Enero de 2019). Disponible en: <https://www.turismo.gob.ec/el-turismo-ecuatoriano-crecio-un-11-en-2018/>
- Millán C y Gómez María (2018) Factores e indicadores de competitividad hotelera, Compendium, vol. 21, núm. 40, 2018. Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado

Organización Mundial del Turismo - OMT (2019) Glosario de términos turísticos. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Parroquial de Crucita (2019-2023) Disponible en: [https://www.gadcrucita.gob.ec/images/transparencia/DIAGNOSTICO\\_PDOT\\_CRUCITA\\_19\\_23\\_DEFINIT.pdf](https://www.gadcrucita.gob.ec/images/transparencia/DIAGNOSTICO_PDOT_CRUCITA_19_23_DEFINIT.pdf)

Perón, E., Vázquez, R., & González, I. (2000) Un modelo social territorial para los municipios de la provincia de Camagüey Cuba. La Habana: Universitaria.

Porter M. (2015) Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria  
Reyes, Á. (2002). Turismo sostenible. Madrid: IEPALA Editorial.

Rubio, A., Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las PYMES. Volumen 1. Numero 17. Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa,

Sánchez, I. (2009). Estilo de dirección y liderazgp en las organizaciones. Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle. Disponible en : [https://books.google.com.ec/books?id=\\_](https://books.google.com.ec/books?id=_)