



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

**Manual de procedimientos para la gestión del proceso de
Servucción dentro de la industria ecuatoriana de
restauración; modelo de propuesta para “Parrilladas El
Fogón”.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autores

MARÍA BELÉN AZANZA CAJAMARCA

ISRAEL FERNANDO BERMEO GUANANGA

Director

INGENIERO PAÚL ESTEBAN CRESPO MARTÍNEZ

CUENCA, ECUADOR

2016

DEDICATORIA

Queremos dedicar el presente trabajo de titulación a nuestros padres y familia quienes fueron y serán un pilar fundamental dentro de nuestras vidas, quienes nos formaron para llegar a ser las personas que somos ahora.

A nuestros amigos y compañeros que nos permitieron entrar en sus vidas dándonos la oportunidad de compartir tantos gratos momentos y nos motivaron a seguir adelante a lo largo de esta etapa académica.

Belén Azanza e Israel Bermeo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza para llegar hasta aquí y cumplir una meta más en mi vida.

Me gustaría agradecer al Director del Trabajo de Titulación, el Ingeniero Esteban Crespo Martínez que gracias a sus conocimientos y orientación, hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

De manera primordial quiero agradecer a mi madre por guiarme por un buen camino, por su paciencia y apoyo incondicional, a mi padre (+) por haberme impulsado a alcanzar mis metas y por su presencia incondicional en mi vida a pesar de la distancia. A mis abuelos por todo el amor que me han brindado y su apoyo absoluto en todos los aspectos de mi vida.

Finalmente quiero agradecer a Israel por su paciencia, constancia y apoyo para realizar el presente trabajo.

Belén Azanza

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo agradecer al Ing. Esteban Crespo Martínez, puesto que sin su guía y colaboración no se hubiera podido culminar este proyecto.

A mis padres por todo su apoyo a lo largo de mi vida personal y estudiantil, y de manera muy especial a mi madre que siempre estuvo a mi lado de manera incondicional ya sea motivándome o regañándome.

A mis hermanas, y sobre todo a Yessenia quien con su esfuerzo y dedicación ha sido un ejemplo y un pilar fundamental en toda mi vida.

A mis amigos y compañeros, con los cuales compartimos muchos momentos a lo largo de este camino, y sobre todo a María Belén Azanza, quien me apoyo y motivo en la elaboración de esta tesis.

Israel Bermeo

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Restauración.....	4
1.2 Servicio.....	8
1.2.1. Definición de Servicio.....	8
1.2.2. Características de los servicios.....	9
1.2.3. Conflicto para evaluar el servicio.....	11
1.2.4. Distinción entre un bien y un servicio según la oferta del mercado.....	11
1.3.1. Sistema de servicio.....	16
1.3.3. Elementos de la Servucción.....	17
1.4.1. Uso de las instalaciones de acuerdo al tipo de servicio.....	20
1.4.2. Tipos de clientes.....	21
1.4.4. Modelo de Servipanorama.....	22
1.4.5. Estrategias para crear atmósferas de servicio.....	25

1.4.6. Importancia del Servipanorama.....	26
1.5.1. Constitución de la cadena de valor.....	28
1.7. Las Siete P's	32
1.8. Diamante de Porter	34
1.9. Las cinco fuerzas de Porter.....	38
1.10.1. Tipos de estrategias	43
1.10.1.1. Estrategia corporativa.....	45
1.10.1.2. Estrategias competitivas o de negocio	52
1.10.1.3. Estrategias funcionales.....	55
1.10.1.4. Estrategias defensivas	55
1.10.1.5. Estrategias comunicativas	56
1.10.1.6. Estrategias basadas en la posición estratégica de la empresa.....	56
1.11.1. Cuestionario <i>SERVQUAL</i>	62
1.12. Siete s de McKinsey	67
1.13. Pirámide de Maslow	70
1.14. Teoría de las Constelaciones	71
1.14.1. Características de las Constelaciones Organizacionales	73
1.14.2. Utilidades de las Constelaciones Organizacionales	75
1.14.3. Ejecución de las Constelaciones Organizacionales	75
1.15. 7 M's del marketing integrado	76
 CAPÍTULO II: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SERVUCCIÓN DENTRO DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE RESTAURACIÓN	 80
1. Introducción.....	80

2. Contenido	80
2.1. Antecedentes.....	80
2.2. Objetivo General	81
2.3. Objetivos Específicos	81
2.4. Áreas de aplicación o alcance del proceso	81
2.5. Responsable del proceso.....	82
2.6. Clientes y proveedores del proceso	82
2.7. Metodología para el diagnóstico	82
2.8. Áreas abarcadas	83
2.9. Simbología requerida.....	83
2.10. Procedimientos	84
MPS-01 Procedimiento para el análisis externo de la empresa dentro de la industria de la restauración.....	85
1. Objetivo	85
2. Alcance	85
3. Normativa y documentación de referencia.....	85
4. Políticas aplicables al procedimiento	86
5. Representación gráfica del procedimiento	86
6. Descripción del procedimiento.....	86
MPS-01.1. Utilizar la herramienta de análisis PESTEL.....	87
MPS-01.2. Examinar los atributos que conforman el diamante de Porter	91
MPS-01.3. Analizar las cinco fuerzas de Porter y su efecto en la industria de la restauración.....	100
MPS-01.4. Desarrollar un FODA para el restaurante.....	109
MPS-01.5. Propuesta de estrategias	115
MPS-02 Procedimiento para el diagnóstico situacional de la empresa.....	116

1. Objetivo	116
2. Alcance	116
3. Normativa y documentación de referencia.....	116
4. Políticas aplicables al procedimiento	116
5. Representación gráfica del procedimiento	116
6. Descripción del procedimiento.....	117
MPS-02.1. Determinar las necesidades del mercado	117
MPS-02.2. Segmentar el mercado para establecer el perfil del cliente que está dispuesto a consumir los productos del restaurante.....	125
MPS-02.3. Definir el producto y servicio que va a oferta el restaurante	130
MPS-02.4. Delimitar el estado básico en el que se encuentra el restaurante	133
MPS-03 Procedimiento para el análisis interno de la empresa	137
1. Objetivo	137
2. Alcance	137
3. Normativa y documentación de referencia.....	137
4. Políticas aplicables al procedimiento	137
5. Representación gráfica del procedimiento	137
6. Descripción del procedimiento.....	138
MPS-03.1. Definir el proceso del restaurante	138
MPS-03.2. Encaminar a una meta al restaurante.....	143
MPS-03.3. Elaborar la Cadena de Valor de Michael Porter.....	146
MPS-03.4. Especificar la comercialización del restaurante	150
MPS-03.5. Desarrollar el modelo de las Siete S de McKinsey	152
MPS-03.6. Analizar la aplicabilidad de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales	157
MPS-04 Procedimiento para el análisis de la calidad del servicio	161

1. Objetivo	161
2. Alcance	161
3. Normativa y documentación de referencia.....	161
4. Políticas aplicables al procedimiento	161
5. Representación gráfica del procedimiento	161
6. Descripción del procedimiento.....	162
MPS-04.1. Determinar el tamaño de muestra	162
MPS-04.2. Examinar la percepción que tiene el personal y los consumidores sobre el Servipanorama del restaurante	165
MPS-04.3. Analizar la calidad del servicio que ofrece el restaurante.....	173
MPS-04.4. Elaborar un resumen general en base de las distintas herramientas aplicadas	178
3. Conclusión.....	180
4. Recomendaciones	181

CAPÍTULO III: MODELO DE PROPUESTA PARA PARRILLADAS EL FOGÓN 183

1. Introducción.....	185
2. Contenido	185
2.1. Antecedentes de la empresa.....	185
2.2. Estructura interna y administrativa.....	186
2.3. Objetivo General	187
2.4. Objetivos Específicos	187
2.5. Áreas de aplicación o alcance del proceso	188
2.6. Responsable del proceso.....	188

2.7. Clientes y proveedores del proceso	188
2.8. Metodología para el diagnóstico	188
2.9. Áreas abarcadas	189
2.10. Simbología requerida.....	189
2.11. Procedimientos	190
MPS-01 Procedimiento para el análisis externo de la empresa dentro de la industria de la restauración.....	191
1. Objetivo	191
2. Alcance:	191
3. Normativa y documentación de referencia.....	191
4. Políticas aplicables al procedimiento	192
5. Representación gráfica del procedimiento	192
6. Elaboración del procedimiento.....	193
MPS-01.1. Utilizar la herramienta de análisis PESTEL.....	193
MPS-01.2. Examinar los atributos que conforman el Diamante de Porter	209
MPS-01.3. Analizar las Cinco fuerzas de Porter y su efecto en la industria de la restauración.....	217
MPS-01.4. Desarrollar un FODA para Parrilladas El Fogón	224
MPS-01.5. Propuesta de estrategias	229
MPS-02 Procedimiento para el diagnóstico situacional de la empresa.	232
1. Objetivo	232
2. Alcance	232
3. Normativa y documentación de referencia.....	232
4. Políticas aplicables al procedimiento	232
5. Representación gráfica del procedimiento	232
6. Descripción del procedimiento.....	233

MPS-02.1. Determinar las necesidades del mercado	233
MPS-02.2. Segmentar el mercado para establecer el perfil del cliente que está dispuesto a consumir los productos del restaurante.....	242
MPS-02.3. Definir el producto y servicio que va a ofertar el restaurante	246
MPS-02.4. Delimitar el estado básico en el que se encuentra el restaurante	248
MPS-03 Procedimiento para el análisis interno de la empresa	253
1. Objetivo	253
2. Alcance	253
3. Normativa y documentación de referencia.....	253
4. Políticas aplicables al procedimiento	253
5. Representación gráfica del procedimiento	253
6. Descripción del procedimiento.....	254
MPS-03.1. Definir el proceso del restaurante	254
MPS-03.2. Encaminar a una meta al restaurante.....	258
MPS-03.3. Elaborar la Cadena de Valor de Michael Porter.....	261
MPS-03.4. Especificar la comercialización del restaurante	265
MPS-03.4. Desarrollar el modelo de las Siete S de McKinsey:.....	267
MPS-03.5. Analizar la aplicabilidad de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales	271
MPS-04 Procedimiento para el análisis de la calidad del servicio.....	273
1. Objetivo	273
2. Alcance	273
3. Normativa y documentación de referencia.....	273
4. Políticas aplicables al procedimiento	273
5. Representación gráfica del procedimiento	274
6. Descripción del procedimiento.....	274

MPS-04.1. Examinar la percepción que tiene el personal y los consumidores sobre el Servipanorama del restaurante	274
MPS-04.2. Analizar la calidad del servicio que ofrece el restaurante.....	281
MPS-04.3. Elaborar un resumen general en base de las distintas herramientas aplicadas	285
3. Conclusión.....	286
4. Recomendaciones	289
CONCLUSIONES	290
RECOMENDACIONES	293
BIBLIOGRAFÍA	295

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de análisis PESTEL.....	90
Tabla 2: Cuestionario para el análisis del Diamante de Porter.....	93
Tabla 3: Mapa del Diamante de Porter.....	97
Tabla 4: Tabla para sumas de las calificaciones de los atributos.	98
Tabla 5: Cuestionario para el análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	102
Tabla 6: Mapa de las cinco fuerzas de Porter.....	106
Tabla 7: Tabla para sumas de las calificaciones de las fuerzas.....	107
Tabla 8: FODA.....	110
Tabla 9: Tabla para determinación del peso ponderado del FODA.	111
Tabla 10: Cronograma de actividades para el desarrollo del grupo focal.	119
Tabla 11: Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor.	121
Tabla 12: Tabla de variables de segmentación.....	126
Tabla 13: Tabla para segmentar el mercado.....	127
Tabla 14: Tabla del perfil apropiado.	129
Tabla 15: Cuestionario para definir el producto y servicio	131
Tabla 16: Pasos para realizar el proceso de Servucción.....	134
Tabla 17: Tabla para análisis de las 7 P's.....	135
Tabla 18: Mapa estándar del proceso de restauración.....	140
Tabla 19: Datos del Sistema de Administración de Operaciones.....	141
Tabla 20: Mapa del Sistema de Administración de Operaciones.....	142
Tabla 21: Plan de actividades para alcanzar el objetivo.....	144
Tabla 22: Cadena de Valor del restaurante.....	148
Tabla 23: Tabla de actividades que generan valor.	149
Tabla 24: Tabla para análisis de las 7 M's.	151
Tabla 25: Encuesta de las “7 S” de McKinsey.....	153
Tabla 26: Tabla para la tabulación de respuestas de las “7 s” de McKinsey.	155

Tabla 27: Tabla de elementos de las 7 s que requieren mejora.	156
Tabla 28: Uso de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales.	158
Tabla 29: Ficha de desarrollo de la Constelación Organizacional.	159
Tabla 30: Tabla de soluciones del taller de la Teoría de las Constelaciones.....	159
Tabla 31: Tabla para determinar el tamaño de muestra.	163
Tabla 32: Encuesta para análisis del Servipanorama.	166
Tabla 33: Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama.	168
Tabla 34: Tabla de actividades para mejorar el Servipanorama.....	171
Tabla 35: Cuestionario <i>SERVQUAL</i> de medición del nivel de percepciones.	174
Tabla 36: Tabla para tabulación de respuestas del cuestionario <i>SERVQUAL</i> de medición del nivel de percepciones.....	176
Tabla 37: Tabla de actividades para mejorar la calidad del servicio.....	177
Tabla 38: Tabla para el análisis de las 4 C's del servicio.	179
Tabla 39: Tabla de análisis PESTEL para Parrilladas El Fogón.	209
Tabla 40: Cuestionario para el análisis del diamante de Porter para Parrilladas El Fogón.	211
Tabla 41: Mapa del diamante de Porter para Parrilladas El Fogón.	215
Tabla 42: Tabla para sumas de las calificaciones de los atributos de Parrilladas El Fogón.	216
Tabla 43: Cuestionario para el análisis de las cinco fuerzas de Porter para Parrilladas El Fogón.....	218
Tabla 44: Mapa de las cinco fuerzas de Porter para Parrilladas El Fogón.	222
Tabla 45: Tabla para sumas de las calificaciones de las fuerzas de Parrilladas El Fogón.	223
Tabla 46: FODA de Parrilladas el Fogón.	225
Tabla 47: Tabla para determinación del peso ponderado del FODA de Parrilladas El Fogón.....	226

Tabla 48: Cronograma de actividades para el desarrollo del grupo focal de Parrilladas El Fogón.....	235
Tabla 49: Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor de Parrilladas El Fogón.	237
Tabla 50: Tabla para segmentar el mercado de Parrilladas El Fogón.	244
Tabla 51: Cuestionario para definir el producto y servicio de Parrilladas El Fogón. ..	247
Tabla 52: Pasos para realizar el proceso de Servucción de Parrilladas El Fogón.	249
Tabla 53: Tabla para análisis de las 7 P's en Parrilladas El Fogón.....	251
Tabla 54: Mapa del proceso de restauración de Parrilladas El Fogón.	256
Tabla 55: Datos del Sistema de Administración de Operaciones de Parrilladas El Fogón.	257
Tabla 56: Mapa del Sistema de Administración de Operaciones de Parrilladas El Fogón.	258
Tabla 57: Plan de actividades para alcanzar el objetivo de Parrilladas El Fogón.	260
Tabla 58: Cadena de Valor de Parrilladas El Fogón.	264
Tabla 59: Tabla de actividades que generan valor para Parrilladas El Fogón.....	265
Tabla 60: Tabla para análisis de las 7 M's de Parrilladas El Fogón.	266
Tabla 61: Encuesta de las 7 S de McKinsey en Parrilladas El Fogón.	268
Tabla 62: Tabla para la tabulación de respuestas de las 7 s de McKinsey en Parrilladas El Fogón.....	270
Tabla 63: Tabla de elementos de las 7 S que requieren mejora en Parrilladas El Fogón.	271
Tabla 64: Uso de la Teoría de las Constelaciones en Parrilladas El Fogón.	272
Tabla 65: Encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón.....	275
Tabla 66: Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón aplicado a sus consumidores.....	277
Tabla 67: Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón aplicado a su personal.	279

Tabla 68: Cuestionario <i>SERVQUAL</i> de medición del nivel de percepciones de Parrilladas El Fogón.	282
Tabla 69: Tabla para tabulación de respuestas del cuestionario <i>SERVQUAL</i> de medición del nivel de percepciones de Parrilladas El Fogón.	284
Tabla 70: Tabla para análisis de las 4 C's del servicio de Parrilladas El Fogón.	285

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de restaurantes.....	5
Figura 2: Clasificación de los restaurantes.....	6
Figura 3: Servicios según la oferta del mercado.....	12
Figura 4: Distinción de los servicios.....	13
Figura 5: Sistema de Administración de Operaciones.....	15
Figura 6: Sistema de servicio tipo base 3.....	16
Figura 7: Pasos para realizar el proceso de Servucción.....	17
Figura 8: Tipos de clientes.....	21
Figura 9: Modelo de Servipanorama.....	23
Figura 10: La cadena genérica de valor.....	29
Figura 11: 4 C's del servicio.....	31
Figura 12: Siete P's.....	33
Figura 13: Diamante de Porter.....	35
Figura 14: Fuerzas de Porter, los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.....	39
Figura 15: Tipos de estrategias.....	44
Figura 16: Esquema del modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio.....	60
Figura 17: Siete s de McKinsey.....	68
Figura 18: Pirámide de Maslow.....	70
Figura 19: Teoría de Hellinger.....	72
Figura 20: Características de las constelaciones organizacionales.....	74
Figura 21: 7 M's del marketing integrado.....	77
Figura 22: Simbología ANSI para los diagramas de flujo.....	84
Figura 23: Procedimientos para el proceso de Servucción en la industria de la restauración.....	84
Figura 24: Procesos del MPS-01.....	86

Figura 25: Actividades del proceso MPS-01.1. - Análisis PESTEL.	91
Figura 26: Actividades del proceso MPS-01.2. – Examinar el Diamante de Porter. ...	100
Figura 27: Actividades del proceso MPS-01.3. - Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.	109
Figura 28: Posición estratégica del restaurante.	113
Figura 29: Actividades del proceso MPS-01.4. – Desarrollar un FODA para el restaurante.	114
Figura 30: Actividades del proceso MPS-01.5. - Propuesta de estrategias.	115
Figura 31: Procesos del MPS-02.	117
Figura 32: Actividades del proceso MPS-02.1. – Determinar las necesidades del mercado.	124
Figura 33: Actividades del proceso MPS-02.2. Segmentar el mercado para establecer el perfil del cliente que está dispuesto a consumir los productos del restaurante.	130
Figura 34: Actividades del proceso MPS-02.3. - Definir el producto y servicio que va a ofertar el restaurante.	133
Figura 35: Actividades del proceso MPS-02.4. Delimitar el estado básico en el que se encuentra el restaurante.	136
Figura 36: Procesos del MPS-03.	138
Figura 37: Actividades del proceso MPS-03.1. - Definir el proceso del restaurante. ..	143
Figura 38: Actividades del proceso MPS-03.2. - Encaminar a una meta al restaurante.	146
Figura 39: Actividades del proceso MPS-03.3. - Elaborar la Cadena de Valor de Michael Porter.	150
Figura 40: Actividades del proceso MPS-03.4. - Especificar la comercialización del restaurante.	152
Figura 41: Actividades del proceso MPS-03.5. - Desarrollar el Modelo de las Siete S de McKinsey.	157
Figura 42: Actividades del proceso MPS-03.5. - Analizar la aplicabilidad de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales.	160

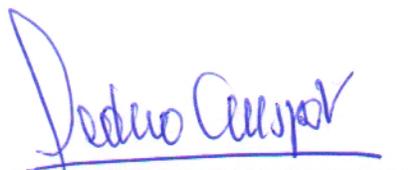
Figura 43: Procesos del MPS-04.	162
Figura 44: Actividades del MPS-04.2. - Examinar la percepción que tiene el personal y los consumidores sobre el Servipanorama del restaurante.	172
Figura 45: Actividades del proceso MPS-04.3. - Analizar la calidad del servicio que ofrece el restaurante.	178
Figura 46: Actividades del proceso MPS-04.4. - Elaborar un resumen general en base de las distintas herramientas aplicadas.	180
Figura 47: Logo de Parrilladas El Fogón.	185
Figura 48: Instalaciones de Parrilladas El Fogón.	186
Figura 49: Organigrama de Parrilladas El Fogón.	187
Figura 50: Simbología ANSI para los diagramas de flujo.	190
Figura 51: Procedimientos para el proceso de Servucción en Parrilladas El Fogón. ...	190
Figura 52: Procesos del MPS-01.	193
Figura 53: Mapa de riesgo político 2015.	194
Figura 54: Producto Interno Bruto.	195
Figura 55: Número de establecimientos por sector económico.	196
Figura 56: Índice de confianza del consumidor.	197
Figura 57: Estratificación de los niveles socioeconómicos en el Ecuador.	199
Figura 58: Gasto promedio mensual en el sector urbano y rural en el Ecuador.	200
Figura 59: Resultados del Censo Económico 2010.	200
Figura 60: Empresas innovadoras por actividad económica en el Ecuador.	202
Figura 61: Posición estratégica de Parrilladas El Fogón.	228
Figura 62: Procesos del MPS-02.	233
Figura 63: Procesos del MPS-03.	254
Figura 64: Procesos del MPS-04.	274

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE
SERVUCIÓN DENTRO DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE
RESTAURACIÓN; MODELO DE PROPUESTA PARA “PARRILLADAS EL
FOGÓN”.**

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se realizó mediante la recopilación teórica de textos basados en producción y Servucción de varios autores, con lo que se elaboró el “Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración”, el cual está compuesto de cuatro procedimientos que son: análisis externo, diagnóstico situacional y análisis interno de la empresa; además del análisis de la calidad del servicio, en los que se detalla la metodología con la que se podrá guiar para lograr un adecuado proceso de Servucción en la industria de la restauración, pretendiendo que la empresa brinde un óptimo nivel de servicio al cliente, con el manejo adecuado y controlado de los recursos y las ventajas de las que dispone.

Palabras Clave: Servucción, restauración, procedimiento, consumidores, satisfacción, mejora, manual.



Pedro José Crespo Vintimilla

Director de Escuela

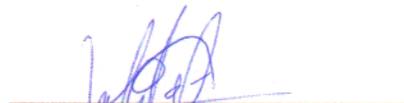


Paúl Esteban Crespo Martínez

Director de Tesis



María Belén Azanza Cajamarca



Israel Fernando Bermeo Guananga

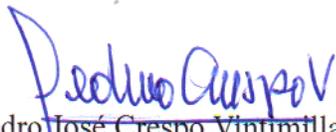
Autores

**MANUAL OF PROCEDURES FOR THE MANAGEMENT OF SERVUCTION
PROCESS WITHIN THE CATERING ECUADORIAN INDUSTRY; PROPOSAL
MODEL FOR "PARRILLADAS EL FOGÓN"**

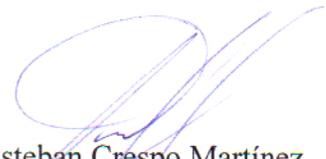
ABSTRACT

This graduation work was carried out through the collection of theoretical texts of several authors based on production and Servuccion, which served as the bases to develop the "Manual of procedures for managing the Servuccion process within the Ecuadorian catering industry," The manual includes four procedures: external analysis, situational analysis, internal analysis of the company; plus analysis of service quality. The methodology to be followed for the proper Servuccion process in the catering industry is detailed. The aim is that the company provides an optimal level of customer service, with adequate and controlled management of resources and the advantages available.

Keywords: Servuccion, catering, procedure, consumer satisfaction, improvement, manual.



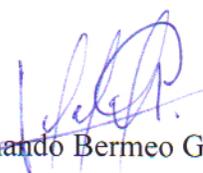
Pedro José Crespo Vintimilla
School Director



Paúl Esteban Crespo Martínez
Thesis Director

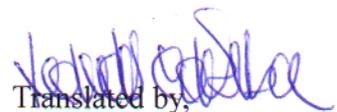


María Belén Azanza Cajamarca



Israel Fernando Bermeo Guananga

Authors



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Azanza Cajamarca María Belén
Bermeo Guananga Israel Fernando
Trabajo de Graduación
Ing. Paúl Esteban Crespo Martínez
Abril, 2016

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE
SERVUCIÓN DENTRO DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE
RESTAURACIÓN; MODELO DE PROPUESTA PARA “PARRILLADAS EL
FOGÓN”.**

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar un Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, el cual pretende que las empresas que se dediquen a este giro de negocio alcancen un nivel óptimo de servicio al cliente, mediante un adecuado manejo de los recursos que tienen disponibles, conllevándolos a su potencialización.

Se debe mencionar que la motivación del presente trabajo se centra en que los servicios cumplen un papel importante dentro de la industria ecuatoriana aportando al crecimiento económico del país, teniendo en cuenta que dentro de los servicios que se ofertan en Ecuador el 29% se dedica a la actividad de Hoteles y Restaurantes, según (INEC, 2013).

Además, se conoce que dentro del sector de la restauración (“se entiende por actividad turística de restauración aquella que se desarrolla en establecimientos abiertos al público, y que consiste en ofrecer habitualmente y mediante precio, servicio de comidas y bebidas, para su consumo en el mismo local, independientemente de que esta actividad se desarrolle de forma principal o como complemento de otras relacionadas con el alojamiento, ocio o esparcimiento.”) (Gobierno de las Canarias, 2010), no se cuenta con

el conocimiento necesario acerca de lo que es la Servucción y como desarrollarlo para optimizar sus recursos, siendo así que su dirección se realiza solo desde un enfoque administrativo, sin considerar los diversos parámetros que deben ser analizados para mejorar el nivel del restaurante, la calidad de los de servicios y así lograr una completa satisfacción del cliente.

Para la elaboración del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, se ha recopilado información teórica tanto de producción como de Servucción, enfocando las diferentes herramientas al servicio prestado por los restaurantes, proponiendo así una metodología compuesta por cuatro procedimientos con sus respectivos procesos, los cuales se deben seguir para alcanzar un servicio óptimo en el restaurante, estos son: procedimiento para el análisis externo de la empresa dentro de la industria de la restauración, procedimiento para el diagnóstico situacional de la empresa, procedimiento para el análisis interno de la empresa y procedimiento para el análisis de la calidad del servicio, con los que podrá conocer aspectos internos y externos del restaurante, los cuales involucran al personal y a los clientes del restaurante.

El primer procedimiento, propone herramientas que le permitirán conocer cuál es la ubicación del restaurante dentro del mercado, y determinar cuáles son los aspectos que conforman sus fortalezas y debilidades, para mejorarlas con el debido planteamiento de estrategias que vayan acorde con la situación en la que se encuentra el restaurante, permitiéndole competir con las empresas con el mismo giro de negocio.

El segundo procedimiento propone herramientas con las cuales se podrá conocer las necesidades, preferencias, expectativas y el perfil del consumidor, además se conocerá los distintos aspectos que conforman el producto y servicio que oferta el restaurante, en base a esta información se establecerán actividades que pretendan conseguir un cliente satisfecho.

Con el tercer procedimiento se conocerá el estado interno en el que se encuentra el restaurante para así plantear las mejoras necesarias, para ello se definirá el proceso que realiza el restaurante para ofertar su producto y servicio en el cual constan las diferentes operaciones, procesos y personal involucrado, además se podrá plantear la meta del restaurante con sus respectivas actividades para alcanzarla, y con la ayuda de la Cadena de Valor se determinarán las actividades que generan valor para el mismo.

Con las herramientas del cuarto procedimiento se podrá medir la calidad del servicio que ofrece el restaurante, aportando con una visión de cómo se siente el consumidor con el servicio, es decir si este se siente a gusto o decepcionado, si fuera este el caso, la empresa tendrá los parámetros en los cuales se debe guiar para mejorar su servicio en los aspectos deficientes, puesto que el cliente al realizar un consumo en el restaurante paga no solo por el producto sino también por la experiencia que obtiene dentro del restaurante, y al mejorar todos los aspectos planteados se conseguirá la satisfacción y fidelidad del cliente.

Para verificar la viabilidad y facilidad de uso del manual, se plantea un modelo de propuesta a ejecutarse para Parrilladas El Fogón con la finalidad de que la empresa consiga ser altamente competitiva dentro de su mercado local, mejorado su servicio y obteniendo la satisfacción del cliente, para realizar los diferentes procesos que se proponen en el manual se utilizó la técnica de investigación descriptiva y en la parte relacionada al levantamiento de datos tanto de los consumidores como del personal de Parrilladas El Fogón se realizarán encuestas en base a entrevistas, logrando detectar así varios aspectos de gran relevancia relacionados al Servipanorama y a la calidad del servicio.

Finalmente, se debe mencionar que entre otros aspectos relevantes que se pudo conocer con el modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón, están los tipos de estrategias que debe aplicar el restaurante para mejorar su posicionamiento en el mercado local y las actividades que debe realizar para conseguir un personal comprometido con el restaurante y que por ende desarrolle un buen servicio al cliente.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se plantea y define cada una de las herramientas a utilizarse dentro de la gestión del proceso de Servucción, profundizando su concepto, para de este modo comprender la función de cada una de ellas y su finalidad.

1.1. Restauración

En primer lugar, se debe indicar que el vocablo restauración hace referencia a aquellas entidades que ofrecen servicios enfocados al consumo de alimentos; el término restauración proviene de la palabra restaurant, la cual se comenzó a usar en los años 70 en España, (Roteta Martín, 2011). Existen varias definiciones acerca de la restauración, pero para el estudio de este proyecto las más relevantes que se tienen son:

“El vocablo restaurador se utiliza para designar a la persona que restaura un objeto artístico y valioso. La naturaleza reconoce un alto valor al cuerpo humano, el cual de hecho se repara o restaura del desgaste y deterioro, diariamente mediante la alimentación” (Flores, 1995).

Según el Decreto 10/90 dictado por el Gobierno de las Canarias (2010), “se entiende por actividad turística de restauración aquella que se desarrolla en establecimientos abiertos al público, y que consiste en ofrecer habitualmente y mediante precio, servicio de comidas y bebidas, para su consumo en el mismo local, independientemente de que esta actividad se desarrolle de forma principal o como complemento de otras relacionadas con el alojamiento, ocio o esparcimiento.”

Por consiguiente, se debe indicar que según la Enciclopedia de Turismo: Hotelería y Restaurantes (2007, p. 617), un restaurante se define como: “establecimiento público

donde, a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local”.

1.1.2. Clasificación de los restaurantes

Una vez dado a conocer el término restauración se realizará un enfoque hacia la clasificación de los restaurantes, para lo cual se describirá los diferentes tipos de restaurantes que según Torruco y Ramírez (1987), son:

Restaurantes de tipo gourmet, de especialidad, familiares y convenientes, los cuales se basan en tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales. (Morfin Herrera, 2006). A continuación, se muestra la representación gráfica de dicha clasificación:

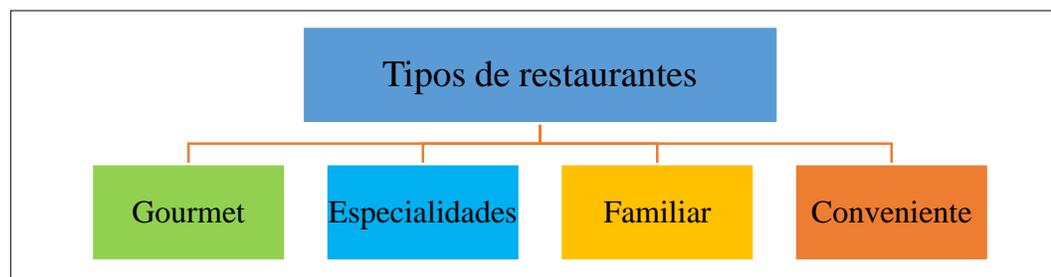


Figura 1: Tipos de restaurantes.
Fuente: (Morfin Herrera, 2006).

- **Gourmet:** son restaurantes cuyo servicio ofrecido es de etiqueta (conjunto de normas para ofrecer el servicio de manera correcta con atención personalizada, calidad en los productos, atención especial en cada detalle y eficiencia total por parte del personal), además poseen estándares muy elevados, por lo que sus precios son altos, su característica principal es la calidad de sus alimentos puesto que son preparados al instante y el cliente los puede seleccionar de una carta.
- **Especialidades:** son restaurantes que ofrecen variedad de platos, pero tienen o uno o más como especialidad del mismo.

- **Familiar:** son restaurantes cuyo servicio esta estandarizado, el producto que se sirve es sencillo y sus precios no son muy altos, es decir son accesibles para ir con toda la familia. Por lo general pertenecen a cadenas o franquicias.
- **Conveniente:** son restaurantes cuyos precios son económicos y se caracterizan por la rapidez con la que se presta el servicio y generalmente por la limpieza del establecimiento.

Dentro de estos cuatro tipos de restaurantes se desglosan distintas clasificaciones, se debe tomar en cuenta que existe una gran variedad de criterios para su clasificación, Torruco y Ramírez (1987) establecen tres clasificaciones principales las cuales son: por el tipo de comidas, por la variedad en el servicio, y por la categoría a la cual pertenecen, como se muestra a continuación:

Clasificación de los restaurantes		
<p>Por tipo de comida</p> <ul style="list-style-type: none"> -De comida vegetariana o macrobiótica -De pescado y mariscos -De carnes rojas -De aves 	<p>Por la variedad en el servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Autoservicio -Menú y a la carta -Cafeterías y similares 	<p>Por la categoría a la cual pertenecen</p> <ul style="list-style-type: none"> -De Lujo -Primera clase -Segunda clase -Tercera clase -Cuarta clase

Figura 2: Clasificación de los restaurantes.
Fuente: (Torruco & Ramirez, 1987).

Por la variedad en el servicio:

- **Restaurantes de autoservicio o servicio bufete:** Se caracteriza por tener variedad de platillos, donde el mismo cliente es quien se sirve, por lo que es

reducido el personal que se requiere para su operación. La mayoría de este tipo de establecimientos se localiza en aeropuertos, centros comerciales o ferias.

- **Restaurantes a la carta:** Donde los clientes pueden seleccionar entre los platillos existentes dependiendo su gusto y presupuesto. El servicio es ofrecido directamente por un mesero.
- **Restaurantes de Cafeterías y Similares:** Brindan un servicio informal, pueden tener variedad de alimentos y bebidas. Su principal característica es el ambiente en el que se desarrolla el servicio.

Por la categoría a la que pertenecen:

Para esta categoría se puntúa a los restaurantes con un número de tenedores que va desde 1 hasta 5, siendo esta la mejor calificación.

- **Restaurante de lujo (5 tenedores):** Entre las características de este tipo de establecimiento está el servicio personalizado y el cuidado al máximo de los detalles para que el comensal se sienta consentido y halagado. Dentro de su infraestructura debe contar con una entrada independiente para clientes y otra exclusiva para el personal, poseer servicio de acomodador de vehículos, sala de espera mientras se le asigna la mesa al cliente, una decoración lujosa y un ambiente agradable y comfortable, teléfono, aire acondicionado o calefacción según sea necesario, sanitarios limpios e independientes, entre otras cosas.
- **Restaurante de primera clase (4 tenedores):** Este tipo de restaurantes ofrece un servicio completo. El personal está altamente calificado, sus instalaciones son atractivas, su carta es más limitada que los restaurantes de lujo.
- **Restaurante de segunda clase (3 tenedores):** A este tipo de establecimientos se les llama también turísticos, tienen un acceso para clientes, que puede ser utilizado

por el personal fuera de las horas de servicio. Tanto su espacio físico como su carta son un poco más reducidos que los de las categorías anteriores, y al igual que en los restaurantes de mayor nivel su personal tiene que estar uniformado y presentable.

- **Restaurante de tercera clase (2 tenedores):** El ingreso es el mismo tanto para clientes como para el personal, su infraestructura y personal debe ser apropiado y sencillo.
- **Restaurante de cuarta clase (1 tenedor):** Es el más pequeño de todos, con un mobiliario sencillo pero aseado, su personal debe ser capaz y su menú es el más simple de todos.

1.2 Servicio

1.2.1. Definición de Servicio

Los servicios tienen varias definiciones dependiendo de cada autor, estas mantienen muchas similitudes entre sí, entre las cuales se pueden destacar:

Según Kotler y Keller (2012) “un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico.” (p. 356)

En las Normas ISO 9000/2000 se define al servicio como “el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente.”

Mientras que Schroeder (2006), lo refleja señalando que “el servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho”.

Por lo que se concluye que “Un servicio es un producto intangible, el cual no es perdurable en el tiempo, y es procesado en el momento que el cliente lo solicite, buscando la satisfacción de este.”

Cabe recalcar que los servicios se hallan presentes en la vida cotidiana de una persona, tanto en la parte laboral como en lo personal, muchas de las veces se los utiliza sin darse cuenta, entre ellos podemos mencionar: el transporte público, la energía eléctrica, el servicio de internet, la telefonía celular, entre otros; igualmente se utilizan los servicios para el entretenimiento, como son los restaurantes, bares, cines, canchas deportivas, etc.

1.2.2. Características de los servicios

Según Kotler y Keller (2012), existen cuatro características principales con las que un servicio cuenta, las cuales se detallan a continuación:

- **Intangibilidad:** como ya se ha mencionado anteriormente los servicios, no pueden ser percibidos antes de su adquisición, es por esto que se plantea que la tarea del proveedor de servicios consiste en “gestionar la evidencia” (Berry & Leonard, 1980, pp. 24-29), para “hacer tangible lo intangible” (Levitt, 1981), es decir poder crear la expectativa de lo que el cliente espera del servicio, lo cual se debe llevar a cabo mediante distintos elementos que conforman el servicio, como es el ambiente, el logotipo, el uniforme del personal, el trato del personal, entre otros, creando de esta manera un producto que satisfaga las expectativas del cliente.
- **Inseparabilidad:** se refiere a que el servicio se produce, se comercializa y se consume de manera simultánea, es decir no puede almacenarse para luego ser consumido o transferido; es por ello que los servicios tienen la ventaja de tener una interacción directa entre el proveedor y el consumidor del servicio, conociendo directamente las exigencias que el consumidor tiene.

- **Variabilidad (Heterogeneidad):** un servicio al ser personal se presta para no tener uniformidad en su producción, por lo que se considera a esta característica como única entre cliente y cliente, ya que la prestación del servicio como tal depende directamente de factores tales como: el estado físico de la persona, las horas trabajadas, el estado de ánimo, entre otros, lo que conlleva a un trato distinto a cada consumidor.
- **Caducidad:** si bien es cierto, el servicio se consume en el instante, por ello se considera que si no se lleva a cabo en el momento el servicio se caduca; como por ejemplo una reserva en un restaurante, si el cliente no estuvo a la hora de su reserva, perdió su servicio, por ende, se caducó; es por ello que dentro de esta característica se debe considerar un equilibrio entre de la oferta y demanda del servicio.

Sabiendo explotar debidamente estas características un servicio puede distinguirse de su competencia, en base a la rapidez con la que esté se lleve a cabo, a la eficiencia de su proceso, al compromiso que posee el talento humano con la empresa, al marketing que se realiza y de la forma en la que se complace las necesidades del cliente.

A más de las características mencionadas anteriormente Lovelock (2004), ha establecido características que determinan el comportamiento de un servicio y cómo se lleva a cabo a lo largo de su producción:

- Los clientes no obtienen la propiedad de los servicios.
- Los productos de servicios son desempeños intangibles.
- Mayor participación de los clientes en el proceso de producción.
- Otras personas pueden formar parte del resultado del servicio.
- Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas.
- Muchos servicios son difíciles de evaluar por los clientes.
- Ausencia de inventarios después de la producción.

- El factor tiempo es relativamente más importante.
- Los sistemas de entrega pueden incluir canales tanto electrónicos como físicos.

Según las características señaladas anteriormente, se puede destacar que, dentro de dichas características, los clientes son quienes juegan un papel importante para la generación de estos.

1.2.3. Conflicto para evaluar el servicio

Al ser los consumidores quienes se relacionan directamente con la creación de un servicio y al ser utilizada o consumida por ellos mismo, se torna conflictivo poder evaluar el desempeño de este, puesto que su evaluación se podrá llevar a cabo una vez que ha concluido el proceso de servicio.

Como es el caso en la industria de la restauración, el cliente no puede juzgar su experiencia antes o durante su consumo, se debe mencionar que el servicio de alimentos se acompaña de servicios adicionales, es así que la experiencia del cliente comienza desde el momento de su llegada al restaurante, donde juzgará si el ambiente del local está a su gusto, posteriormente el trato del personal jugará un papel relevante en el desarrollo del servicio, de igual manera se pondrá a prueba sus diferentes sentidos, donde finalmente podrá juzgar tanto al bien, como al servicio ofrecido por el restaurante, permitiendo lograr una reputación y las referencias pertinentes.

1.2.4. Distinción entre un bien y un servicio según la oferta del mercado

Hay que tener en cuenta que muchas de las veces un bien genera un servicio o viceversa, no quiere decir que sean un solo producto o el mismo producto; puesto que estos pueden ser dependientes o independientes el uno del otro, para poder distinguir o relacionar el uno con el otro Kotler y Keller (2012) proponen cinco categorías basadas en la oferta del mercado, con las cuales se puede distinguir entre un bien que tiene como resultado un producto tangible, y un servicio que es una actividad intangible, las categorías que planteó son:

OFERTA DE MERCADO	•EJEMPLOS
Bien puramente tangible sin servicios adicionales.	•Ropa, zapatos, lámparas,etc.
Bien tangible con servicios adicionales	•Automóviles, computadoras, celulares, etc.
Híbrido, combina partes iguales de bienes y servicios.	•Restaurante, bares.
Servicio principal con bienes y servicios secundarios que lo acompañan.	•Un viaje aéreo, hoteles, bienes raíces.
Servicio Puro	•Consulta al médico, bancos, servicio legal.

Figura 3: Servicios según la oferta del mercado.

Fuente: (Kotler & Keller, 2012, p. 356).

En la figura anterior se encuentran las distintas categorías que existen según la oferta del mercado, donde se puede observar la transición desde un bien puramente tangible hasta un servicio puro, pasando por una oferta híbrida, el ejemplo perfecto de esta categoría es el del área de la restauración debido a que se combina equitativamente un bien y un servicio, puesto que el cliente recibe los alimentos que son un bien por lo tanto son tangibles, al mismo tiempo que se le ofrece un servicio prestado por el restaurante, tanto en la ubicación, el establecimiento, su ambientación, el personal que atiende al cliente y de quien prepara el producto, entre otros.

Anteriormente se dio a conocer las categorías que existen, pero estas categorías generalizan la clasificación tanto de servicios como de productos por lo que, Kotler y Keller (2012), sostiene que debido a la variedad de servicios que existen, se debe hacer

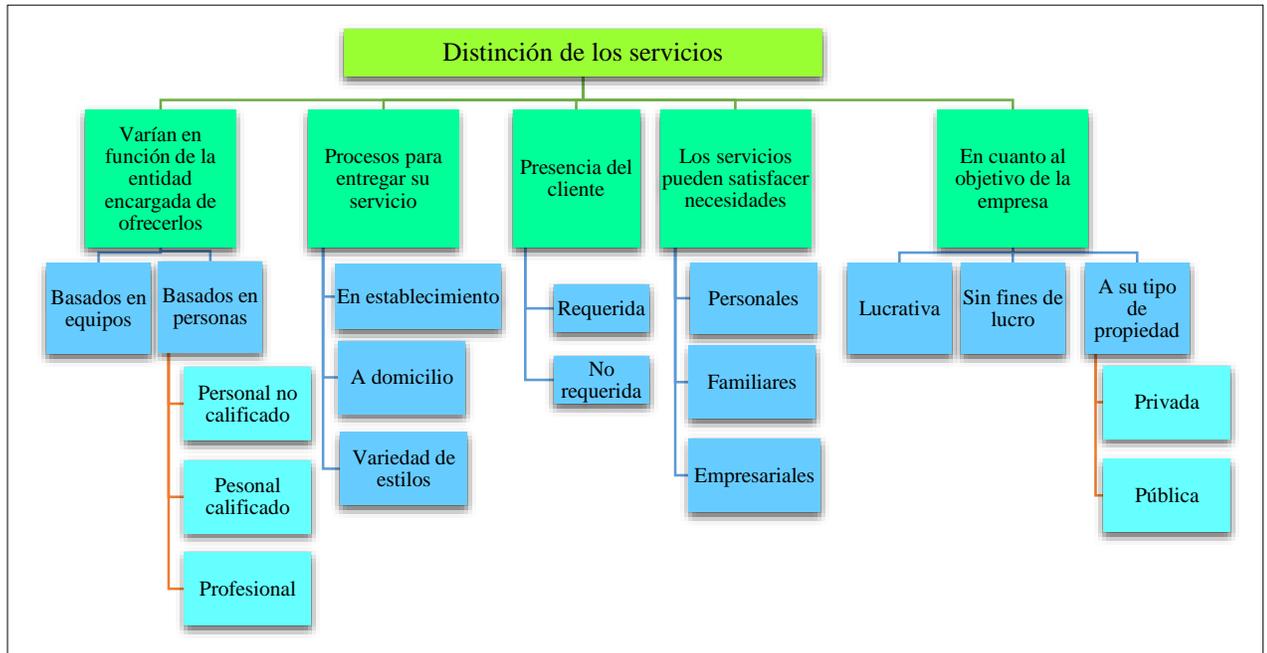


Figura 4: Distinción de los servicios.

Fuente: (Kotler & Keller, 2012, p. 357).

Estas distinciones ayudarán a comprender a que es lo que se enfoca la empresa generadora del servicio; a más de esto, conociendo las distintas características del servicio ofrecido se podrá facilitar la distinción entre un bien y un servicio.

1.3. Servucción

El término Servucción, no tiene una definición en el Diccionario de la Real Academia Española, si no como menciona Arnoletto (2006) “es un neologismo propuesto por P. Eiglier y E. Langeard para designar el proceso de “fabricación” de un servicio, de forma equivalente a producción que es como se llama al proceso de elaboración de un “producto”.” (p. 27).

Debe señalarse entonces que la Servucción se define como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas”. (Eigler & Langeard, 1989).

Durante los inicios de la administración de servicios, se consideraba al mismo, como apoyo para realizar otros procesos, pero no como un proceso que propiamente al concluir pueda ofrecerse a los clientes, según (Lovelock & et al, 2004, p. 10). Hoy en día al administrar los servicios, no se habla solo del proceso, sino que también se lo considera como elemento fundamental al cliente, puesto que en algunos casos es a quien se requiere para que el servicio propiamente dicho se lleve a cabo.

Además, se debe mencionar la definición de proceso, ya que es de gran relevancia; “Un proceso puede definirse como cualquier actividad o grupo de estas mediante las cuales uno o varios insumos sufren una determinada transformación o cambio y además adquiere un valor agregado.” (Parra Ferié, Negrin Sosa, & Gómez Figueroa, 2009).

Considerando que al desarrollar la Servucción, se está gestionando el proceso para poder brindar un servicio, se conoce que al igual que la manufactura se contará con entradas y salidas, para al final conseguir el servicio requerido y que el mismo pueda ser entregado al cliente, esperando alcanzar la satisfacción del mismo, a continuación, se muestra la representación gráfica:

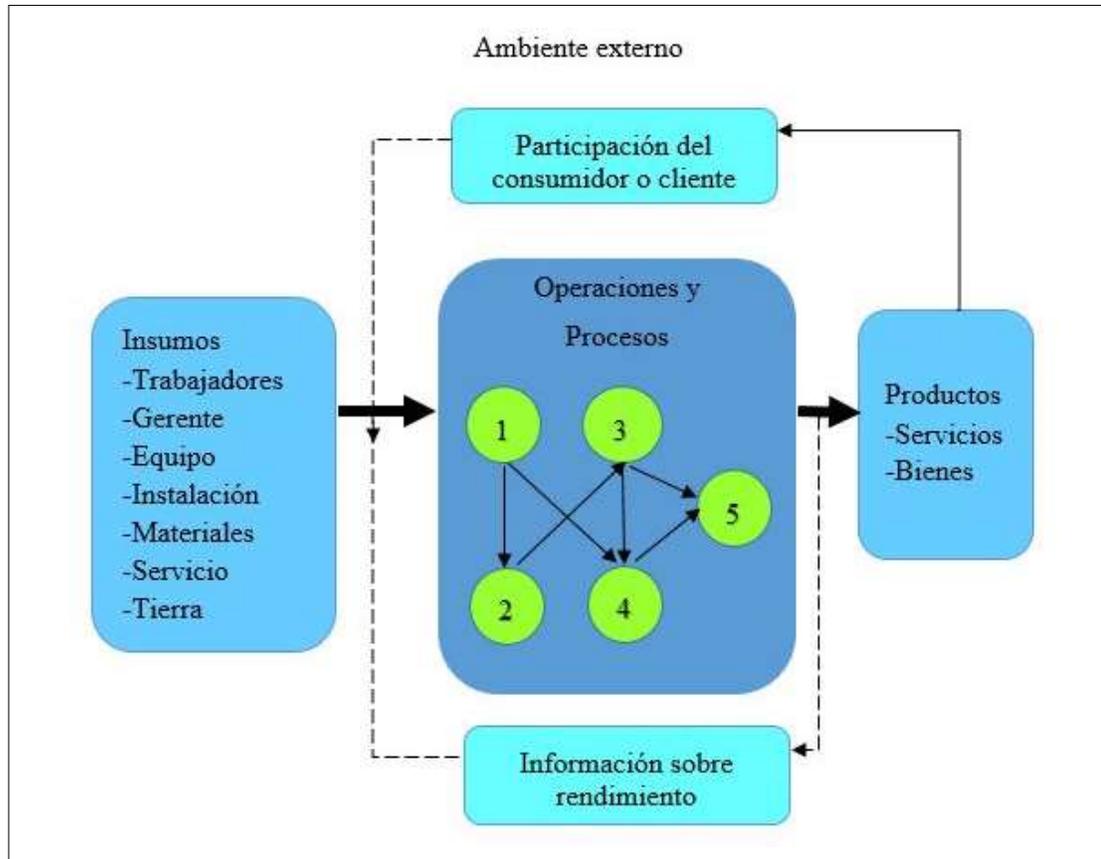


Figura 5: Sistema de Administración de Operaciones.

Fuente: (Krajewski & Ritzman, 2000).

Como se puede observar en el gráfico anterior, al considerar a la empresa como un sistema que se dedica a fabricar servicios, se requiere de un análisis de todo aquello que influirá en la elaboración del proceso, como son los insumos, los cuales pueden estar conformados por cosas tangibles, intangibles, o ambas, dependiendo del proceso que se vaya a realizar; a más de ello, se debe recalcar que dentro de la administración de operaciones se considera la participación del cliente, por lo que se debe analizar sus exigencias y que el mismo supere las expectativas que espera del servicio, sin embargo, se debe mencionar que el cliente no interfiere en el proceso en sí.

1.3.1. Sistema de servicio

Existen varios sistemas de servicio dentro de la Servucción, los cuales representan las interacciones que se dan en dicho proceso; entre ellos, está el sistema de servicio tipo base tres. A continuación, su representación gráfica:

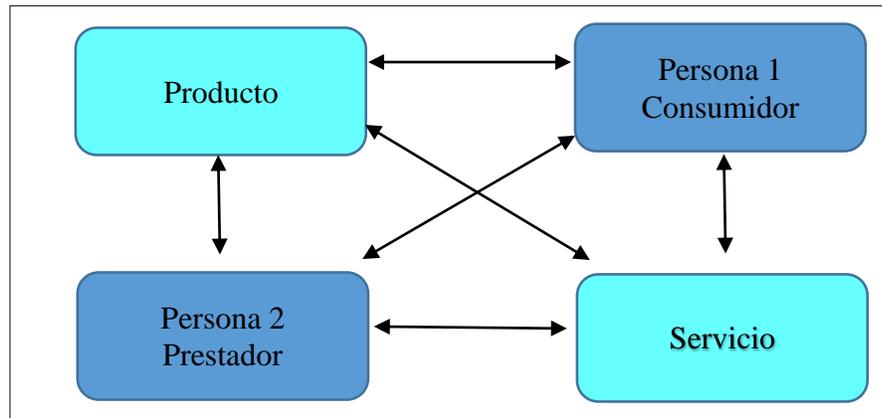


Figura 6: Sistema de servicio tipo base 3.

Fuente: (Eigler & Langeard, 1989).

Según dichos autores, se puede observar este sistema de servicio para el caso de la restauración, debido a que esta industria está formada por un bien y un servicio, como se observa en la representación anterior interviene el proveedor del servicio quien, mediante el apoyo del servicio, genera el producto para el cliente.

Además, se debe mencionar que para poder realizar el proceso de Servucción es necesario conocer, en primera instancia, cuáles son las necesidades del cliente frente al servicio que se ofrecerá, además establecer las preferencias del cliente respecto al servicio prestado y finalmente determinar cuáles son las expectativas del cliente respecto al servicio, como se muestra a continuación:



Figura 7: Pasos para realizar el proceso de Servucción.

Fuente: (Parra Ferié, Negrin Sosa, & Gómez Figueroa, Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión, 2009).

1.3.3. Elementos de la Servucción

Para llevar a cabo la Servucción se requiere de varios elementos que servirán de apoyo para poder satisfacer las necesidades del cliente, los cuales han sido establecidos por Eigler y Langeard de la siguiente manera:

- **Cliente:** en la Servucción el cliente participa del servicio, más no interviene en él.
- **Soporte físico:** los cuales están conformados por la infraestructura y bienes tangibles, siendo el primero el entorno del servicio, como son el edificio, el ambiente del local, entre otros, mientras que los bienes intangibles son los insumos, máquinas, muebles; que ayudarán a elaborar el servicio.
- **Personal de contacto:** es de vital importancia, puesto que está conformado por el personal que tiene contacto directo con el cliente, siendo estos responsables de la atención brindada.
- **Servicio:** es considerado como el resultado de la elaboración del proceso.

- **Sistema de organización interna:** es la forma en la que se hallan establecidas las funciones internas, donde debe existir una buena comunicación para que todos quienes conforman la empresa estén direccionados hacia la misma meta, se debe mencionar que este elemento no es observado por el cliente.
- **Los demás clientes:** este elemento se refiere a la interacción que existe entre los clientes.

Al considerar estos elementos que conforman a la Servucción, hay que tener en cuenta que el principal elemento son los clientes, por lo que se vuelve un aspecto relevante el inventario (capacidad), ya que en el sector servicios, no se habla de inventario o bodega física como se expuso anteriormente los servicios no se pueden almacenar, son producidos para consumirse en ese instante, por ende, cuando se habla de inventario en el sector de servicios, se refiere a la capacidad con la que cuenta la empresa para brindar el servicio. (Lovelock & et al, 2004, p. 25)

Es por ello que las empresas enfocadas dentro de este giro de negocio se deben hallar listas para poder prestar el servicio según la demanda la requiera, considerando que de no ser así podría generarse un cuello de botella dentro del proceso, lo que ocasiona retrasos que conllevan a disgustos por parte del cliente, ya que deberá esperar más tiempo del que se halla dispuesto a hacerlo, para ello se requiere tener un equilibrio tanto en la oferta como en la demanda.

Dentro de este orden de ideas, se debe mencionar que hay que conseguir un equilibrio tanto en la oferta como en la demanda, ya que si se tiene exceso de capacidad sus resultados son costos adicionales dentro de los procesos; es por ello que para lograr un diseño adecuado se debe determinar el mercado al cual se va a enfocar el producto o servicio, determinar el servicio que se va a brindar, establecer estrategias que permitan sobresaltar el producto o servicio de la competencia y finalmente establecer el sistema del servicio, en el cual constan procesos, recursos humanos y recursos físicos, según lo determina Parra Ferié (2005).

1.4. Servipanorama

El Servipanorama o denominado también como serviespacio se define como “...el uso de la evidencia física para diseñar entornos de servicio... Debido a que es probable que el entorno de la empresa cause un impacto en consumidores y empleados por igual. Los serviespacios se deben diseñar para satisfacer las necesidades de aquellos individuos que pasan más tiempo dentro de la empresa de servicios.” (Hoffman & Bateson, 2012, p. 206).

De esta manera al estar enfocados en el sector de los servicios, el Servipanorama se vuelve una herramienta imprescindible, puesto que mediante esta se podrá hacer tangible lo intangible, elevando las expectativas del cliente y pretendiendo mejorar la estancia del mismo dentro del local, debido a que los clientes muchas de las veces juzgan el servicio por la parte tangible de este. Por otra parte, mediante esta herramienta se pretende mantener a gusto al personal para lograr una mejor prestación del servicio por parte del mismo.

De este modo, se puede señalar que los Servipanoramas sirven para mejorar el ambiente dentro del local en el que se presta el servicio, tanto para los clientes como para los trabajadores, logrando retener al cliente por más tiempo dentro de las instalaciones, para de este modo poder mejorar la fidelidad del mismo.

Para mejorar el ambiente de la empresa es necesario enfocarse en las evidencias físicas, estas evidencias físicas son todo lo tangible que se encuentre dentro y fuera de la infraestructura; según Hoffman y Bateson (2012), las evidencias físicas se dividen en tres categorías (p. 200):

- **Exterior de la instalación:** fachada de la infraestructura en la cual se ofrece el servicio, diseño exterior, letreros, señalización, aparcamiento, jardines y el entorno en general, etc.

- **Interior de la instalación:** mobiliario, diseño decorativo, equipo utilizado para ofrecer el servicio, letreros, layout, temperatura, calidad del aire etc.
- **Otros tangibles:** tarjetas de presentación, uniformes, aspecto del personal, etc.

Estas evidencias físicas son las primeras en ser captadas por el cliente, ya que están presentes antes de que este opte por adquirir el servicio, como un claro ejemplo de esto es la selección del local dependiendo de si es o no atractivo visualmente; desde este punto cada una de las evidencias físicas van sobresaltando para el cliente, desde que este ingresa al local hasta el momento en que se retira, por esta razón se puede decir que las evidencias físicas es todo lo tangible que se presenta dentro del lapso que dura el servicio.

1.4.1. Uso de las instalaciones de acuerdo al tipo de servicio

El ambiente debe estar diseñado acorde al uso que se le vaya a dar a las instalaciones y a las características del servicio que se va a prestar, para poder satisfacer la estancia tanto del personal como del cliente, es así que se debe tomar en cuenta la siguiente clasificación establecida por Hoffman y Bateson (2012) p. 208:

- **Servicios remotos:** prevalece la presencia del personal, ya que el cliente se encuentra a cierta distancia del proceso de producción del servicio, este es el comúnmente llamado servicio a domicilio, por ello en este tipo de servicio, se debe enfocar en lograr la satisfacción del personal, mediante comodidad y motivación.
- **Autoservicios:** prevalece la presencia física de los clientes, en este servicio se debe tener énfasis en ser atractivo para el cliente y lograr su satisfacción.
- **Servicios interpersonales:** se enfoca en interacción entre los clientes y el personal, por ende, se debe proporcionar la misma satisfacción de ambas partes.

En base a esta clasificación, se deberá considerar a cuál de ellas se dirige el servicio que se está ejecutando, para determinar si la infraestructura, y la comodidad deben ser dirigidas al personal, al cliente o a los dos en igual medida logrando satisfacción para estos y un adecuado aprovechamiento de las instalaciones, para de esta manera lograr un perfecto Servipanorama.

1.4.2. Tipos de clientes

El pilar fundamental de toda empresa son los clientes, ya que sin estos cualquier empresa no tendría razón de existir; debido a que es para quienes se desarrollan ya sean los productos o servicios, pero hay que tener presente que existen distintos tipos de clientes, y se debe tener claro hacia quienes se encuentra enfocado el servicio y así poder estructurar un Servipanorama ideal, para poder identificar el tipo de cliente al cual se le brinda el servicio Hoffman y Bateson (2012) p. 210, planteó cuatro tipos de clientes que se deben considerar para desarrollarlo, entre ellos están:

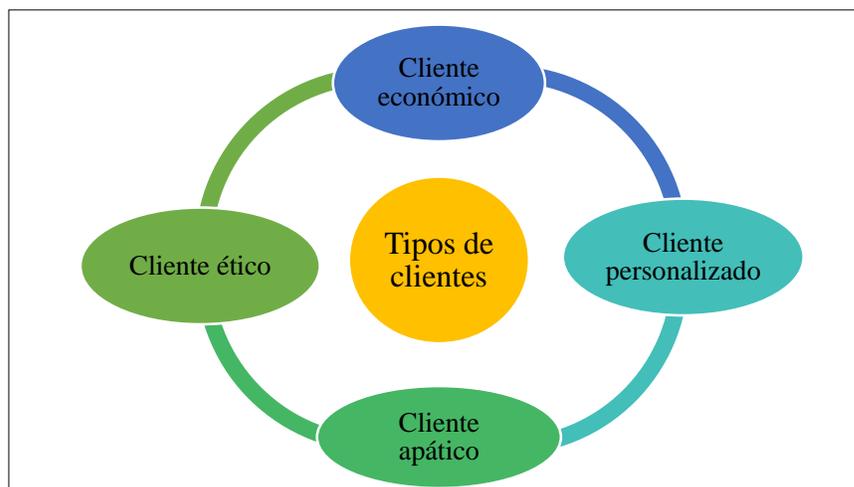


Figura 8: Tipos de clientes.

Fuente: (Hoffman & Bateson, 2012).

A continuación, se explicará cada uno de los tipos clientes:

- **Cliente económico:** este tipo de consumidor busca precios bajos, por ello es propenso a entrar en lugares con entornos sencillos.

- **Ciente personalizado:** se refiere a un consumidor que se halla atraído por la atención, por ende, el ambiente requerirá una gran inversión.
- **Ciente apático:** este tipo de consumidor busca comodidad en su estancia.
- **Ciente ético:** es un consumidor que busca empresas nacionales.

Por ello, para elaborar el Servipanorama de la empresa, se requiere conocer a que mercado se enfoca la misma, para poder satisfacer al cliente de acuerdo a sus necesidades, y presentar a la empresa como una alternativa frente a los competidores en el momento que el cliente realiza una selección.

1.4.3. Modelo EOR

Es un modelo de comunicación planteado por psicólogos ambientales, basado en el estímulo, organismo y respuesta, mejor conocido por sus siglas como modelo EOR, a dicho concepto Hoffman y Bateson (2012) p. 204 lo definen como “la ciencia de utilizar la evidencia física para crear entornos de servicio y su influencia sobre las percepciones y las conductas de las personas como psicología del entorno.”, es decir explica los efectos que el ambiente del entorno que conforma el servicio produce en el consumidor, así como del personal que ejecuta el servicio.

En dicho modelo, el estímulo es la evidencia física conformada por un conjunto de elementos y es captada por los cinco sentidos que posee el ser humano; el organismo es el formado por los receptores de la evidencia física que se hallan conformados por los clientes y el personal; y el conjunto de respuestas son las conductas de acercamiento o evasión de los receptores. (Hoffman & Bateson, 2012, p. 205)

1.4.4. Modelo de Servipanorama

Como ya se mencionó anteriormente el uso de los Servipanoramas se enfoca en el diseño de un ambiente adecuado, mediante el uso de evidencias físicas, con las cuales se procura satisfacer al cliente y al personal, es así que (Hoffman & Bateson, 2012), plantean el siguiente modelo:

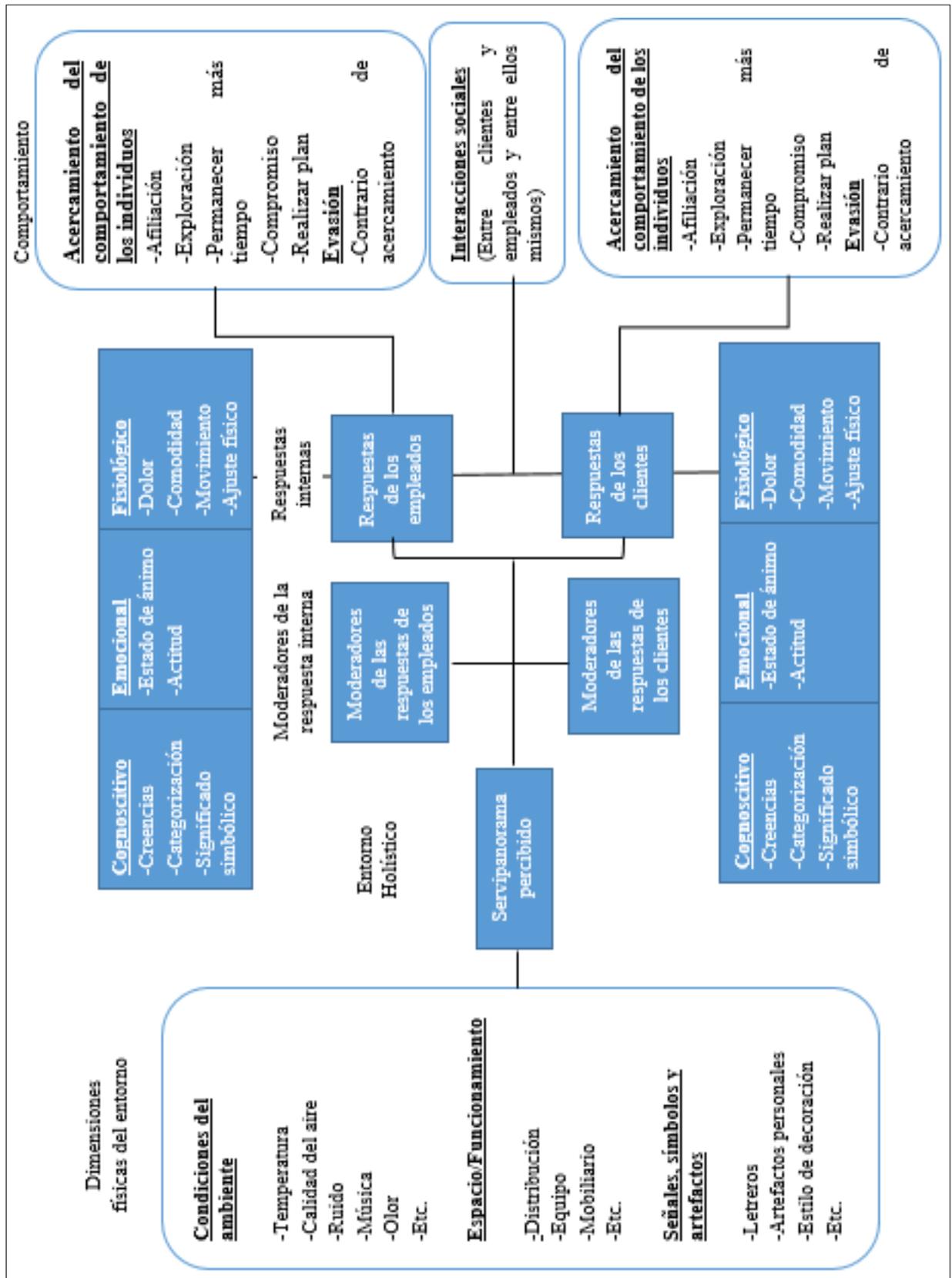


Figura 9: Modelo de Servipanorama.

Fuente y elaboración: (Hoffman & Bateson, 2012, p. 206).

En el modelo de Servipanorama anterior, se puede observar que este se encuentra conformado por cinco etapas: las dimensiones físicas del entorno, el entorno holístico, moderadores de la respuesta interna, la respuesta interna y finalmente el comportamiento.

Por consiguiente, la primera etapa de dimensiones físicas del entorno o llamado también entorno material, se halla conformada por tres dimensiones, las cuales se hallan divididas en: condiciones del ambiente, espacio o funcionamiento y señales, símbolos y artefactos, las cuales son el punto inicial del Servipanorama, ya que son los estímulos que inician la ejecución del servicio.

El entorno holístico o conocido también como Servipanorama percibido conforma la siguiente etapa del modelo, es la manera en la que cada persona percibe las evidencias físicas, las cuales varían de una persona a otra, estas personas pueden ser tanto los clientes como el personal; se debe considerar que para diseñar un ambiente adecuado se requiere tener presente el mercado objetivo al cual va dirigido el producto, considerando las necesidades del mismo.

Los moderadores de respuestas internas conforman la tercera etapa del modelo, se hallan comprendidos por tres estados emocionales básicos de respuesta tanto de clientes como del personal, estos son: agrado – desagrado, es decir que los receptores se sienten satisfechos con el servicio; alerta – no alerta, los receptores se sienten vigilantes y estimulados; dominio – sumisión, el receptor se siente libre para actuar dentro del entorno del servicio. (Hoffman & Bateson, 2012, p. 205)

La cuarta etapa del modelo la conforman las respuestas internas, donde se considera que las respuestas de los receptores hacia el Servipanorama dependen del estado de ánimo de las personas, según Hoffman y Bateson (2012) p. 212, entre ellos están:

- **Respuesta cognoscitiva:** es el proceso de pensamiento de las personas, basado en que las personas se formen creencias, basadas en opiniones del servicio

recibido; además el cliente puede categorizar, es decir colocar la empresa en cierto grupo basándose en estilos, producto o servicio; y finalmente puede adjudicar significados simbólicos a la evidencia física.

- **Respuesta emocional:** basadas en sentimientos más no en la razón.
- **Respuesta fisiológica:** basadas en la comodidad o incomodidad del ambiente.

Finalmente, la quinta etapa del modelo son las respuestas conductuales al entorno que son las respuestas al Servipanorama explicadas como respuestas de acercamiento y de evasión.

1.4.5. Estrategias para crear atmósferas de servicio

Al generar un ambiente para desarrollar un servicio se debe tener en consideración que, las evidencias físicas tendrán tanto un impacto físico como psicológico en los receptores, es por ello que Hoffman y Bateson (2012), plantean varios alicientes sensoriales que permiten tener una mejor recepción, los cuales pueden ser uno o varios de los que se mencionan a continuación:

- **Alicientes para la vista:** el tamaño de la infraestructura, las formas, la percepción de colores, la ubicación de la empresa, la arquitectura de la empresa (información acerca de las actividades de la empresa, fuerza, estabilidad y precios), letrero de la empresa, entrada e iluminación.
- **Alicientes para el oído:** música, avisos y control de ruidos.
- **Alicientes para el olfato:** control de aromas tanto de los deseables como de los no deseables.

- **Alicientes para el tacto:** establecer relaciones con el personal que va a realizar el servicio.
- **Alicientes para el gusto:** se puede utilizar para atraer a los clientes, permitiendo que esa percepción le permita relacionar a la capacidad que posee la empresa.

1.4.6. Importancia del Servipanorama

El Servipanorama es uno de los pasos más importantes en la implementación de una empresa que se enfoca en prestar un servicio, sabiendo explotar adecuadamente sus fortalezas ya sean estas intangibles o tangibles. Cabe recalcar que mediante un buen manejo de las evidencias físicas, se podrá elaborar un buen paquete de servicios, es decir que el cliente tenga una percepción de que el servicio que va a obtener, cumplirá con sus expectativas; además se facilitará el proceso del servicio, puesto que el cliente sabrá por donde dirigirse evitando movimientos innecesarios, así como demoras por parte del personal, ya que se pretende contar con el flujo adecuado para el proceso; también permitirá socializar a clientes con el personal del cual depende un gran porcentaje de la buena imagen de la empresa, pues el uniforme juega un papel relevante así como la presencia del personal; finalmente lograr una diferenciación de la empresa frente a los competidores, puesto que con una evidencia física bien estructurada el cliente prefiera las instalaciones de la empresa.

1.5. Cadena de Valor

Considerando que dentro de las organizaciones se requiere de un método que permita analizar todas las actividades que se realizan y su respectiva interacción, Porter, en el año de 1985, plantea la cadena de valor como una herramienta que: “permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor coste que los competidores.” (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior., 2010, p. 64)

El termino ventaja competitiva es muy importante dentro de la Servucción, razón por la cual a continuación, se plantea su definición: “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes...” (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior., 2010, pp. 30-31), las ventajas competitivas no tienen ningún tipo de lineamientos por lo que cada empresa puede innovar a su manera.

“Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto.” (Kotler & Keller, 2012, p. 34), este modelo se usa constantemente por todo tipo de empresas sin importar el giro de negocio al que se dediquen. Existen varios conceptos de la cadena de valor de Porter, entre ellos están:

“La cadena de valor consiste en conocer las fuentes potenciales para crear ventajas sobre los competidores mediante el análisis de cada una de las actividades que se realizan en la empresa.” (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior., 2010)

Según Matías Riquelme (2013) “La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas).”

Según el sitio web Crece Negocios (2014) “Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.”

También, se debe mencionar como concepto fundamental el valor agregado: “se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.” (Francés, 2006, p. 146). Es por ello que generalmente las actividades que crean valor son aquellas que el cliente puede observar y de dicha manera valorarlas, más no actividades que generan valor internamente a la empresa, puesto que el cliente no las notará, pagando solo por el producto final.

1.5.1. Constitución de la cadena de valor

La cadena de valor refleja como resultado un valor total, el cual se halla conformado por la suma de las actividades de valor (son las distintas actividades que realiza una empresa para crear valor y costos en el negocio) (Riquelme, 2013), y del margen, definido como (la diferencia entre el valor que los productos y servicios de la compañía tienen desde el punto de vista de los clientes, y el costo de la actividad.) (Gestiopolis.com, 2001).

Dicha herramienta divide a las actividades que generan valor en dos grupos, en cinco actividades primarias o de línea, las cuales agregan valor de forma directa, están relacionadas con la producción y comercialización del bien o servicio y el seguimiento después de la venta, las cuales permiten lograr una ventaja frente a la competencia; y cuatro actividades de apoyo o de soporte, que no agregan valor de forma directa, si no que permiten el desarrollo de las otras actividades, es decir refuerzan el valor de las actividades primarias.

Es relevante mencionar que todas las actividades se constituyen por características, a continuación, se indica la representación gráfica de la cadena de valor genérica para una mayor comprensión de cómo debe estar constituida la herramienta:

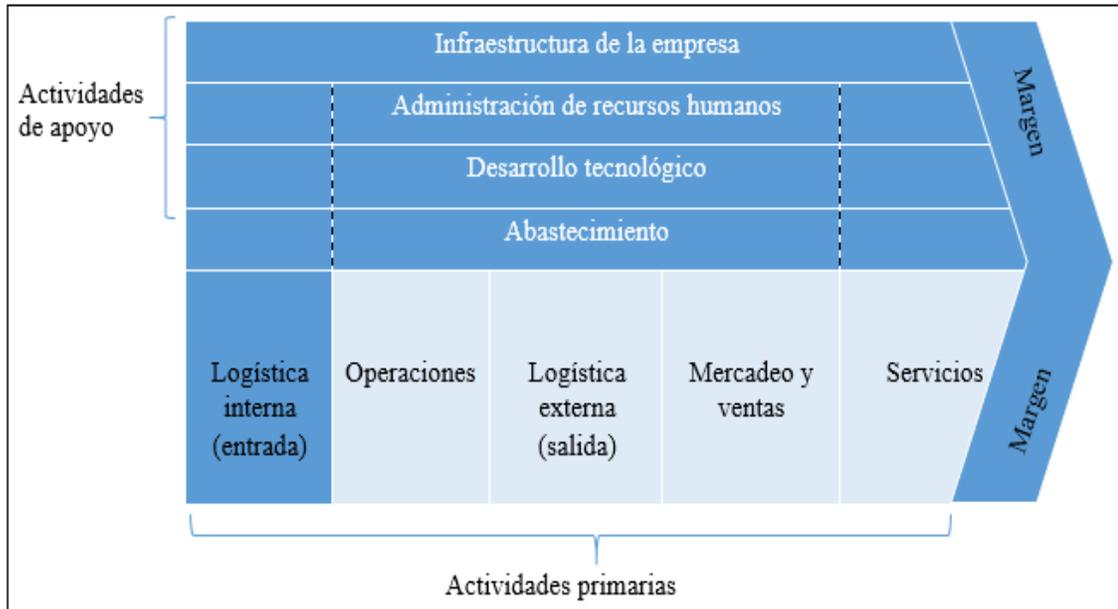


Figura 10: La cadena genérica de valor.

Fuente: (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior., 2010, p. 67).

Como se puede observar como primer nivel se tiene a la logística interna, en la cual se incluye recepción, almacenamiento y distribución de materia prima y suministros de los proveedores para elaborar el producto o servicio; operaciones: actividad en la que se transforma la materia prima en producto final; la logística externa: actividad donde se almacena el producto terminado y se transporta el producto o servicio al cliente; actividades de mercadeo y ventas: donde se detectan las necesidades de los clientes, se promociona, se receptan los pedidos y se vende el producto; actividades de servicio: donde se mantiene buena relación con los clientes después de la venta, aportando con instalación, reparación y mantenimiento de los productos.

En el siguiente nivel se tiene las actividades de apoyo en la cual están: la infraestructura de la empresa “incluye los costos de gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, y asuntos legales y de gobierno.” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, p. 34), esta actividad interviene en todas las actividades primarias de forma general; administración de recursos humanos dicha actividad se halla relacionada con el control del personal en lo referente a su reclutamiento y desarrollo del mismo; desarrollo de la

tecnología: actividad enfocada a investigar, desarrollar y aplicar la tecnología en la empresa; abastecimiento: esta actividad corresponde al proceso de compras de equipo y material que permite el desenvolvimiento de la empresa.

Se puede observar en la representación gráfica de la cadena de valor que las últimas tres actividades mencionadas anteriormente se encuentran con una línea punteada, lo cual tiene el siguiente significado: “las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa.” (Riquelme, 2013)

Se puede concluir que la aplicación de esta herramienta, permitirá determinar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa lo que conllevará a potenciar dichos aspectos para alcanzar una ventaja competitiva y a su vez superar las debilidades, además mediante esta herramienta se analizará los costes y beneficio de cada actividad que agrega valor, para buscar generar el mayor margen posible.

1.6. Las Cuatro C's del servicio

Al enfocarse en el sector servicios, se debe considerar que al ser intangibles se debe manejar su comercialización de una manera diferente, puesto que no es igual que proporcionar un producto tangible con el que los consumidores se sientan identificados, es por ello que una de las herramientas que influye a realizar un buen manejo de empresas con este giro de negocio, son las 4 C's del servicio, las cuales se presentan a continuación:

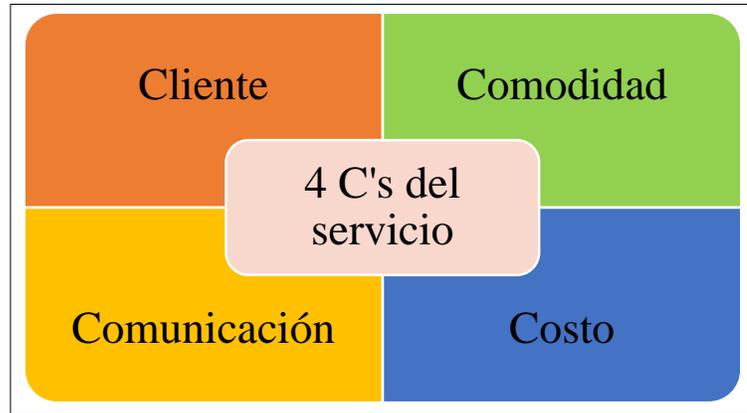


Figura 11: 4 C's del servicio.

Fuente: (Sandoval, 2006).

- **Cliente:** es el individuo del cual se pretende satisfacer la necesidad que posee a través del servicio que es ofrecido por la empresa, por lo que es transcendental tener la disposición de complacerlo, para ello se requiere que el diseño del servicio sea acorde a todas las necesidades del mismo, logrando conseguir fidelización por parte del consumidor. (Sandoval, 2006)
- **Comodidad:** este término engloba de manera general lo que es ofrecer un buen servicio al cliente, para que el cliente se mantenga contento y a gusto durante y después de recibir el servicio, para ello el servicio prestado debe por lo menos cumplir con las expectativas que el consumidor espera, esto se puede lograr con una variedad de peculiaridades en el servicio ya sea en el personal, con eficiencia, amabilidad, rapidez, cortesía, etc.; con ambientes agradables, o servicios personalizados, por esta razón para alcanzar mayor satisfacción por parte del cliente se debe conocer que aspectos son los que preferirá para su confort. (Crespo Martínez, 2014)
- **Comunicación:** se refiere a divulgar y promover el servicio que se quiere vender, lo que implica que el cliente conozca el producto y sea inducido a su adquisición; se debe mencionar que los mejores medios para dar a conocer el producto son

aquellos que tienen mayor alcance de personas y su costo es menor. (Barbecho & Carrillo, 2012)

- **Costo:** por último tenemos la “c” más importante denominada como costo al cliente, la cual hace referencia al precio total que debe pagar el cliente por el producto y servicio, el mismo que incluye el costo del producto más los gastos adicionales de su adquisición (transporte, capacitación, instalación, etc.). (Kirchner, 2010, p. 19)

Por lo que esta “c” se enfoca directamente en la pregunta de ¿Cuánto le cuesta al cliente acceder al producto y servicio que oferta la empresa?, es decir cuánto es el costo que necesita el cliente para acceder al producto y servicio en lo referente a movilidad, tiempo, necesidad y emoción como un todo y si este lo vale. (Cisneros Enríquez, 2013, p. 103)

1.7. Las Siete P's

En principio se debe mencionar que el Marketing Mix son herramientas que ayudan a que la empresa pueda implementar estrategias de mercadeo, para de esta forma lograr alcanzar los objetivos que se han propuesto, al estar enfocados en el sector servicios se requiere de una mezcla más amplia por lo que expertos en el marketing de servicios han generado una evolución de las 4 P's del marketing hacia las 7 P's del marketing, cuyos elementos se enfocan en cubrir las necesidades de los clientes. (Internship UK, 2015)

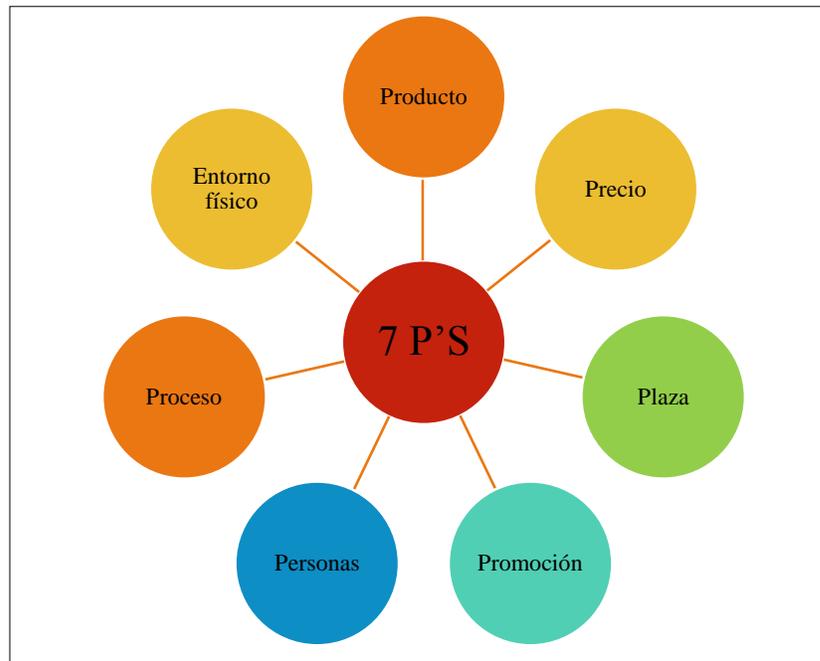


Figura 12: Siete P's.

Fuente: (Professional Leadership Academy, 2011).

Según Professional Leadership Academy (2011), actualmente se cuenta con las 7 P's del marketing de servicios las cuales se describen a continuación:

- **Producto (*product*):** considerado como la parte esencial de cualquier estrategia, ya que en primera instancia se debe crear un servicio que cumpla con las necesidades del cliente y a su vez que cree valor para este, para pretender que prefiera el servicio que se le ofrece antes que el de la competencia, ya sea el servicio un complemento de un bien o el producto final a ser ofertado.
- **Precio y otros costos para el usuario (*price*):** este punto se debe analizar desde las perspectivas del proveedor del servicio y del cliente, el proveedor tratará de obtener utilidad para cubrir los costos que se generan al ofrecer el servicio, pero para ello se debe tener en cuenta: el mercado objetivo, el tipo de cliente, demanda, capacidad, entre otros factores relevantes; mientras que desde la perspectiva del cliente el evalúa si el costo que va a pagar vale el dinero, tiempo y esfuerzo, por lo que se debe considerar que el cliente analiza porque va a pagar y si lo vale.

- **Lugar y tiempo (*placement*):** implica dónde y cuándo se va a entregar el producto y cómo se realizará su entrega, a más de ello juega un papel relevante la rapidez y comodidad al momento de entregar el servicio.
- **Promoción y educación (*promotion*):** enfocado en lo que es la comunicación, da a conocer al cliente sobre el producto y la marca tratando de impulsar su adquisición, hay que recalcar que en el marketing de servicios esta “p” se refiere a educar al cliente enseñándole todo acerca del servicio, de los beneficios que obtendrá, la ubicación, las características, etc., mediante los diferentes canales para promocionar.
- **Proceso (*process*):** se refiere a la ejecución del servicio, debido a que requiere contar con procesos eficientes para poder aumentar la productividad y lograr que el cliente salga satisfecho con el servicio, además que se facilitará al personal la ejecución del mismo si el proceso está bien diseñado.
- **Personal (*people*):** un papel relevante lo genera el personal de la empresa, puesto que es con quien va a interactuar el cliente, es por ello que se debe realizar entrenamientos, capacitaciones y motivaciones continuas al personal para que ofrezcan un servicio adecuado.
- **Entorno físico (*physical environment*):** este término se refiere de manera directa a lo concerniente a la evidencia física, ya que esto genera una percepción de lo que será el servicio al cliente.

1.8. Diamante de Porter

Este modelo se realizó con la finalidad de comprender cuales son las razones para que una nación o ciertos sectores dentro de una nación, sean más prósperos que otros. “Porter plantea que cuatro atributos generales de una nación definen el entorno en que compiten

las empresas locales, y que dichos atributos promueven u obstaculizan la creación de una ventaja competitiva.” (W.L. Hill, 2011, p. 173)

Se debe mencionar que el diamante está conformado por cuatro atributos dependientes entre sí, lo que implica que para que exista uno obligatoriamente deben existir los otros tres. A continuación, se muestra la representación gráfica de dicho diamante:

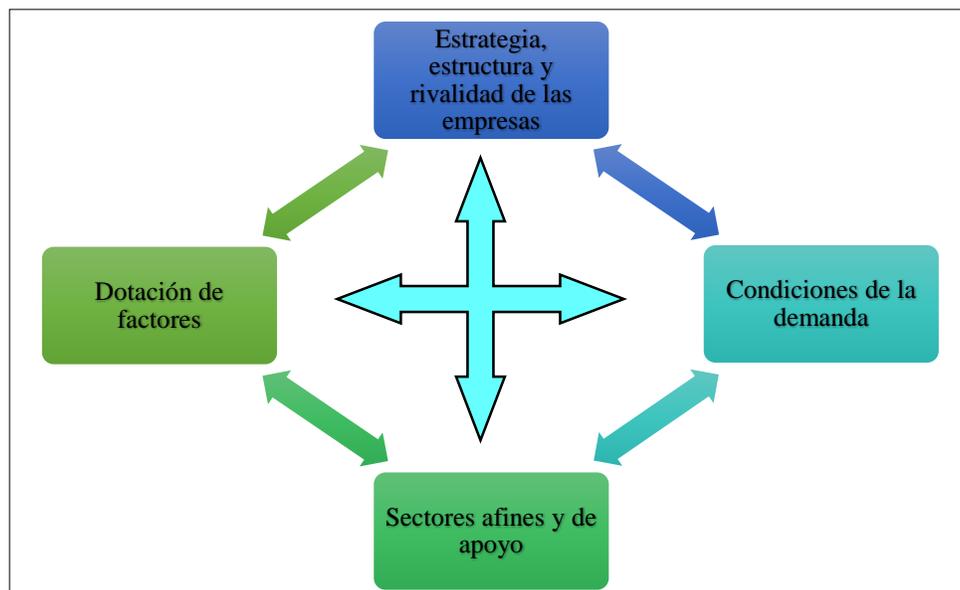


Figura 13: Diamante de Porter.

Fuente: (Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990, p. 77).

Los conceptos de los cuatro factores se han definido según Charles W.L. Hill (2011) como:

- **Dotación de factores:** “Situación de un país en cuanto a factores de producción..., para competir en una industria.” (W.L. Hill, 2011, p. 173).

Lo que se entiende por dotación de factores en una nación o región sería el territorio, la mano de obra y el capital con el que cuenta. Para poder competir con las demás naciones, cada una debe realizar una inversión constante en factores, de los cuales existen cuatro tipos:

- **Factores básicos:** denominados por Porter como ventaja heredada, son los factores con los que ya se cuenta, es decir que no tienen ninguna inversión previa, puesto que son la consecuencia de la naturaleza de un país, entre los cuales están: clima, mano de obra semi-calificada, recursos naturales renovables, posición geográfica ventajosa, capital y trabajo, entre otras. (Blacutt Mendoza, 2013, pág. 130)
- **Factores avanzados:** los cuales requieren de grandes inversiones, permanentes y ordenadas, para mantener una innovación continua, además requieren como base a los factores básicos. Entre estos factores están: la fuerza de trabajo calificada, el grado tecnológico de los sistemas de comunicación, la existencia de institutos de investigación y otros similares. (Blacutt Mendoza, 2013, pág. 130)
- **Factores generalizados:** son aquellos que elevan la ventaja competitiva y se enfocan hacia todos los sectores, entre ellos están: infraestructuras para el comercio exterior (vías, aeropuertos, puertos de gran desempeño), construcciones basadas en la ubicación geográfica ventajosa. (Restrepo Puerta L. F., 2004, pp. 13-14)
- **Factores especializados:** son factores de producción avanzados, entre ellos están: centros de innovación o de estudios enfocados, preparación consistente en estudios de posgrados, construcción de terminales aéreas destinadas a la exportación. (Restrepo Puerta L. F., 2004, pág. 14)
- **Condiciones de la demanda:** “Se refiere a los requisitos que exigen los clientes a la hora de comprar un producto o servicio en un determinado país” (Carrión Maroto, 2007, p. 80), es decir las empresas son quienes dependen de las necesidades de los clientes, y no es el cliente el que se adapta al servicio.

Se debe mencionar que dichas exigencias de los consumidores obligan a que las empresas innoven constantemente, conllevando a una sofisticación en la demanda. (Carrión Maroto, 2007, p. 80)

Dentro de este orden de ideas, abastecer la demanda interna es el medio a través del cual la empresa estudia al usuario y al comprador, para determinar cómo relacionarse con él y establecer las necesidades que requiere el cliente tanto en bienes como en servicios, para que posteriormente con dicho conocimiento la empresa pueda abarcar mercados extranjeros, lo que en resumidas cuentas se define como internacionalizar la demanda interior, esta actividad será posible debido a que con el aprendizaje que se obtiene al satisfacer la demanda interna, la empresa tendrá mayor facilidad para adaptarse a una realidad extranjera contando con una ventaja competitiva. (Restrepo Puerta L. F., 2004).

- **Sectores afines y de apoyo:** Presencia o falta de proveedores y empresas afines competitivas en el plano internacional. (W.L. Hill, 2011, p. 174)

En efecto las industrias prosperas de un país se agrupan en categorías afines, mediante dichos agrupamientos se transfieren conocimientos que las ayudan a todas, lo cual es posible con la rotación de personal en las industrias del mismo sector o conferencias entre varias empresas. (W.L. Hill, 2011, p. 175).

Se puede aprovechar la existencia de competidores externos para crear alianzas y relaciones comerciales para poder mejorar continuamente y así mantenerse al día dentro de los márgenes internacionales.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** Condiciones que determinan cómo se crean, organizan y manejan las empresas, así como el carácter de la rivalidad nacional. (W.L. Hill, 2011, p. 174)

En relación con las implicaciones, cuando existe en el sector clientes exigentes y buenos proveedores se genera una alta rivalidad, lo cual impulsa a la empresa a buscar constantemente ventajas competitivas; a su vez dicha rivalidad induce a las empresas a incurrir en mercados internacionales, hallándose preparadas para confrontar una competencia global ofreciendo mejores estrategias y estructuras. (Carrión Maroto, 2007, p. 80).

Por lo que se puede deducir que la existencia de competencia interna es necesaria, debido a que estas obligan a mejorar precios, calidad y el servicio, a la vez que impulsan la creación de nuevos y mejores productos o servicios.

1.9. Las cinco fuerzas de Porter

“Este modelo debe ser utilizado por la empresa como un elemento analítico..., para identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo del accionar de la organización a partir del ejercicio de la competencia, en una medida tal que obligue a la organización a tomar cursos de acción para evitar que dicho ejercicio de la competencia la afecte.” (Dvoskin, 2004, p. 191)

Al referirse a esta herramienta, en primera instancia se debe señalar que unas empresas sobresalen más que otras, esto se debe a que no todas son capaces de aprovechar las fortalezas que poseen para lograr obtener una ventaja competitiva, pero este proceso no concluye ahí, sino que los gerentes deben saber mantener dicha ventaja a lo largo de los cambios que se presenten tanto interna como externamente.

Es por ello que entre las aportaciones que ha realizado Michael Porter, sobresalen las cinco fuerzas de Porter mediante las cuales se permite realizar un análisis de la industria, describiendo un marco competitivo de cualquier empresa, para de esta manera poder sostener una ventaja competitiva durante el tiempo que sea posible, puesto que una vez que la competencia copie la estrategia que alguna empresa lleva a cabo, esta deja de ser útil y nuevamente hay que plantear otra estrategia.

Porter (2010) afirma que: “La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el coste del capital. La fuerza varía de un sector a otro, y puede cambiar a medida que evolucionan.” (p. 32)

Robbins y Coulter (2010) sostienen que “en cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. Juntas estas cinco fuerzas determinan lo atractivo y rentable de la industria, las cuales evalúan los gerentes por medio de estos cinco factores.” (p. 190). A continuación, se muestra la representación gráfica de dicha herramienta:

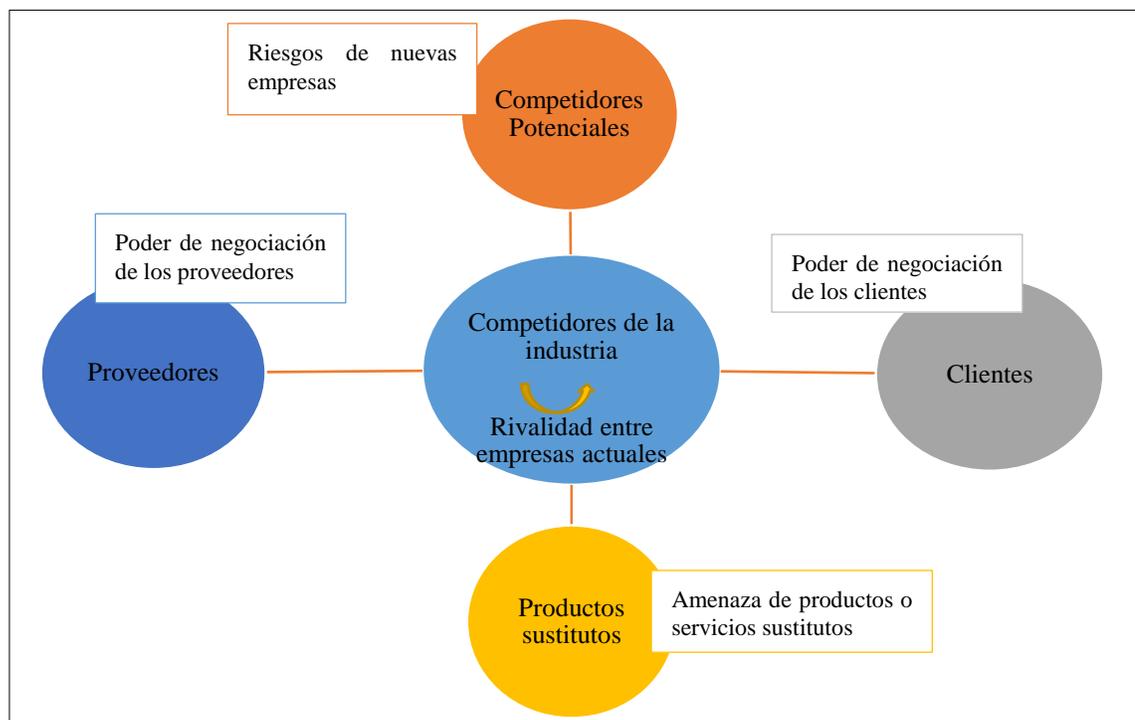


Figura 14: Fuerzas de Porter, los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.

Fuente: (Porter, Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores., 2009, p. 44).

En la figura anterior se presentan las cinco fuerzas planteadas por Porter, las cuales se enumerarán una a una para poder asociarse mejor con ellas:

- **Rivalidad entre competidores:** considerada como la fuerza más importante, ya que de esta depende la rentabilidad que se pueda obtener, se refiere a la competencia entre empresas con el mismo giro de negocio, entre los factores que se consideran como fuente de rivalidad Michael Porter menciona los siguientes:
 - a. Concentración del sector, es decir un sector que cuenta con un gran número de empresas con el mismo giro, lo que a su vez es la competencia directa y genera fluctuaciones en la demanda. Si se considera que el sector esta explotado, la demanda disminuirá por la gran cantidad de oferta.
 - b. Costos fijos sectoriales, si estos son elevados la empresa tendrá que emplear toda su capacidad instalada y a su vez pondrá en riesgo la rentabilidad de la empresa, puesto que debe contar con precios competitivos.
 - c. Índice de diferenciación estratégica del sector bajo, se considera que, si la competencia actúa con ciertas estrategias para poder competir, la empresa debe llevar a cabo mejores estrategias, para captar un mayor porcentaje de la población.
 - d. Barreras de salida del mercado, se refiere a que existen impedimentos para que las empresas salgan del mercado ya sea por barreras estratégicas, económicas y emocionales. (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2006, p. 96).
- **Amenaza de las nuevas entradas:** mediante esta fuerza se analizará el riesgo de que ingresen nuevos competidores al sector, las cuales podrían acaparar un buen sector del mercado y representar una amenaza directa para la empresa, debido a que, si un nuevo producto ingresa con facilidad, será más fácil que este se convierta en una amenaza. (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2006, p. 86)

Sin embargo, se debe considerar que no es sencillo ingresar a un mercado ya que existen barreras de entrada que lo impiden entre las cuales están: “la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.” (Fred R., 2003, p. 94)

No obstante, de las barreras de entrada existentes, las nuevas empresas consiguen ingresar a las industrias con productos innovadores de buena calidad, precios bajos y una excelente publicidad, para ello la empresa como tal debe poder explotar las fortalezas y oportunidades que posee.

- **Amenaza de los sustitutos:** Esta fuerza hace referencia a la amenaza que existe de que lleguen productos alternativos del sector, los cuales pueden afectar de manera directa a los productos, puesto que en ocasiones estos sustitutos pueden ser más avanzados tecnológicamente e incluso a precios más bajos, siendo esta característica la que más afectaría al mercado ya que ataca directamente a la rentabilidad de la empresa. (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2006, p. 100).

Es por ello, que hay que estar constantemente pendiente del ingreso de los sustitutos al mercado, ya que pueden pasar algunas de las barreras del punto anterior, afectando directamente al producto o servicio ofertado. Entre los factores que determinan la amenaza de sustitución se encuentran: el rendimiento relativo de los productos sustitutos en el precio; los costes cambiantes; y la posesión de los clientes que se va a sustituir. (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior., 2010, p. 34)

- **Poder de negociación de los proveedores:** hace referencia al dominio que tienen los proveedores en el sector, ya que su poder de negociación acapara elementos tales como: elevar los precios, establecer condiciones de pago y tamaño de pedido, entre otros, Porter señala las fuentes más comunes de esta fuerza, entre ellas están: El poder de negociación de los proveedores se eleva, si los ofertantes son pocos; no existen bienes sustitutos; cuando la venta total hacia un cliente es mínima este se vuelve poco representativo para el proveedor; cuando el producto adquirido al proveedor es esencial para el cliente; cuando los productos que oferta el proveedor son patentados y diferenciados; amenaza de integración hacia adelante; y si existe diferenciación de factores. (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2006, p. 94).
- **Poder de negociación de los compradores:** al igual que la fuerza anterior hace referencia al poder con el que cuentan los clientes para la negociación, mediante la cual pueden demandar precios más bajos y establecer sus propias condiciones.

Dicho poder se puede generar si es que no existe diferenciación del producto, o si es que el mercado cuenta con muchos productos sustitutos, además depende del nivel de demanda y de la cantidad de volumen que adquieren los clientes a la empresa, en consecuencia, las exigencias del comprador pueden aumentar en lo referente a la calidad del producto, distinción del servicio, precios bajos; si existe la capacidad de integrar hacia atrás. (Crece Negocios, Modelo de las cinco fuerzas de Porter, 2015)

Se puede concluir que, con la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, se podrá analizar el escenario actual de la industria en la cual se pretende incursionar. “Según Porter (2001) p. 23, la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas..., la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial.” (Rodríguez García, 2007)

1.10. Estrategias

En primera instancia es relevante mencionar el significado de estrategia, a lo largo del tiempo varios autores han planteado diferentes conceptos, entre los que se considera más comprensibles, están:

Kenneth Andrews (1962), define a la estrategia como: “un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.” (Scheinsohn, 2011, p. 24).

“Ohmae (1993) define a la estrategia como el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor”. (Scheinsohn, 2011).

Considerando todos los conceptos mencionados anteriormente se puede afirmar que mediante las estrategias empresariales se direccionará a la empresa a ciertos objetivos que se desean alcanzar, para lo cual se potenciará las características más relevantes de la empresa para lograr conseguir valor frente al cliente y poder mantener una buena posición en el mercado en el cual se desempeña la empresa.

1.10.1. Tipos de estrategias:

Las estrategias que pueden plantear las organizaciones se dividen en varias categorías de acuerdo a los diferentes criterios de especialistas en el tema, sin embargo, entre las que se consideran más aplicables en la industria de la restauración se encuentran las siguientes:

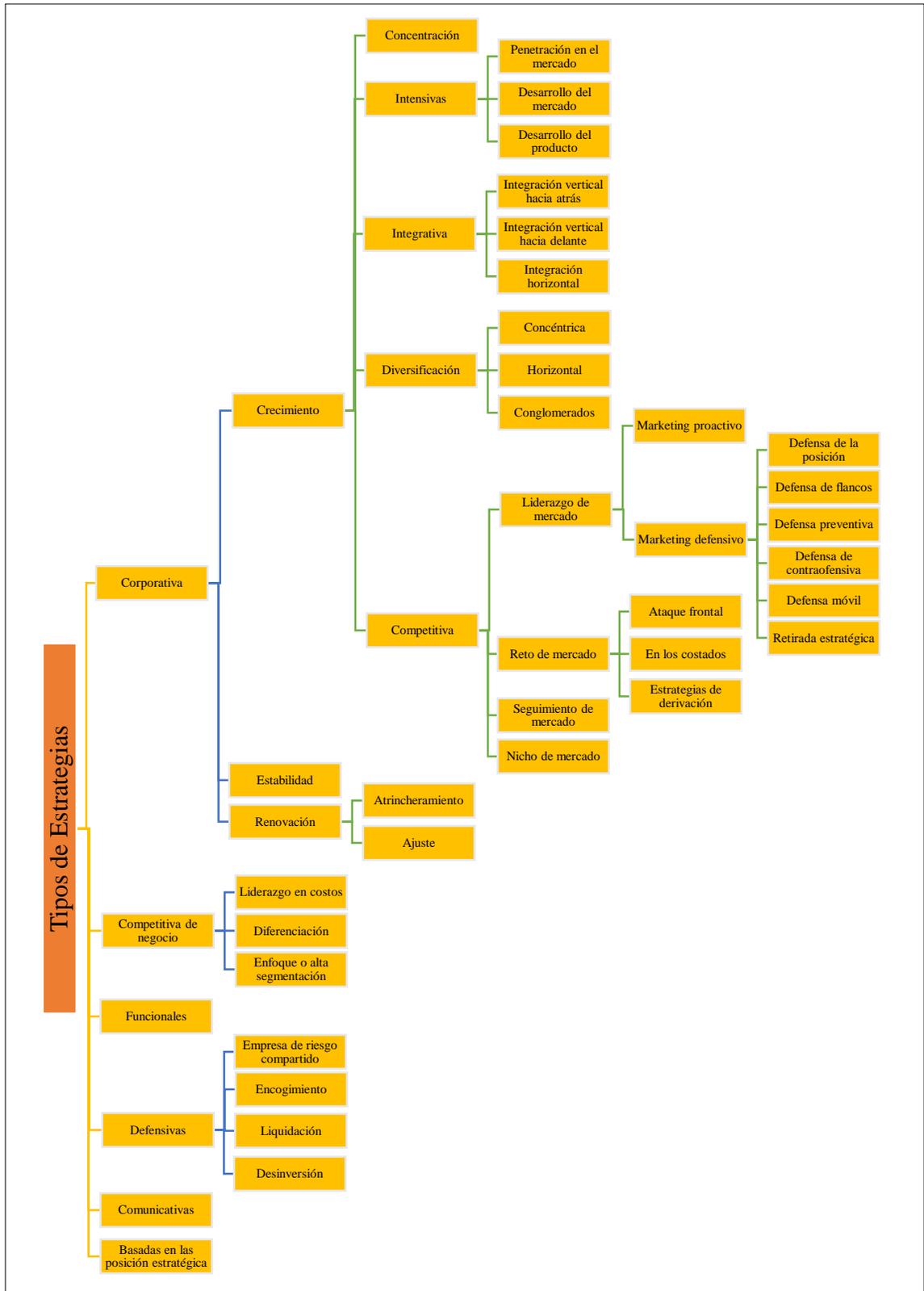


Figura 15: Tipos de estrategias.

Fuente: Recopilación de información.

Como se puede observar en el gráfico anterior la clasificación es extensa, a continuación se describirá cada una de las estrategias para una mejor comprensión:

1.10.1.1. Estrategia corporativa: define las decisiones de largo plazo de la empresa, de cómo debe actuar y en que giro de negocios se debe mantener, se divide en tres categorías que son: crecimiento, estabilidad y renovación. (Robbins & Coulter, Administración, 2010, p. 167). A continuación se especifica cada una de ellas:

1.10.1.1.1. Estrategias de Crecimiento: se deben utilizar cuando la empresa pretende aumentar sus operaciones, para ello puede incrementar el número de productos que oferta al mercado, esta estrategia a su vez está conformada por las siguientes estrategias:

- a. **Estrategia de Concentración:** se fundamenta solo en las operaciones de la empresa, es decir para efectuar esta estrategia la empresa debe enfocarse solo en la línea principal de negocios que posee y aumentar el número de productos que oferta en el mercado o ampliar su mercado si existiese la posibilidad.
- b. **Estrategias intensivas:** estas estrategias buscan aumentar la posición del mercado en el que opera la empresa y así mejorar la posición competitiva de la misma con los productos que oferta, se debe utilizar cuando no se ha potenciado las oportunidades de los productos de la empresa y de los mercados en los que se oferta el mismo, según (Fleisman Blanc, 2002), entre estas estrategias están:
 - **Penetración en el mercado:** se enfoca en aumentar las ventas de los actuales productos que oferta la empresa en los mismos mercados en los que opera, para ello se debe considerar los siguientes mecanismos: el desarrollo de la demanda primaria (aumentar el volumen de consumo por ocasión y la frecuencia de compra del cliente y atraer nuevos clientes); aumentar la participación en el mercado (atrayendo clientes de la competencia);

aumentar la comercialización; incrementar la publicidad; elevar la cantidad de promociones; defensa de la posición en el mercado (reposicionando el producto o creando promociones); reorganización del canal de distribución (enfoque en mercados que no son atendidos); y finalmente reorganización del mercado (cambiando de segmento de mercado).

- **Desarrollo del mercado:** busca introducir los productos y servicios que oferta la empresa en nuevos mercados, los mecanismos que se deben considerar para esta estrategia son: ingresar a nuevas zonas, regiones o países; crear nuevos segmentos de mercado; desarrollar nuevos canales de distribución (franquicias), además se debe mencionar que los pilares fundamentales de esta estrategia son la distribución y el marketing de la empresa.
 - **Desarrollo del producto:** esta estrategia pretende incrementar las ventas mejorando sus productos o servicios, o desarrollando nuevos y ofertándolos en los mismos mercados en los que opera actualmente, esta estrategia requiere gastos elevados de investigación y desarrollo.
- c. **Estrategia integrativa:** posibilita a la empresa a controlar a: distribuidores, proveedores y a la competencia, para ello puede realizar en su empresa procesos productivos que le ayuden a fabricar el producto final controlando los insumos y los canales de distribución, esta estrategia se debe realizar solo si con su aplicación se pudiera obtener una mejor rentabilidad, existen los siguientes tipos:
- **Estrategia de integración vertical hacia atrás:** con esta estrategia aumenta el control sobre los proveedores o adquiere el dominio, es decir puede realizar los procesos anteriores a los que realiza la empresa, mantenido

seguro el abastecimiento de la misma, por ejemplo elaborar su propia materia prima.

- **Estrategia de integración vertical hacia delante:** mediante esta estrategia puede controlar a los distribuidores, para ello la empresa debe realizar las actividades posteriores a las de la empresa, mejorando así su rentabilidad, por ejemplo distribuir sus propios productos, dar lugar a las franquicias, establecer contratos de exclusividad, o contar con varias sucursales, así conocerá de manera directa las necesidades de los consumidores.

 - **Estrategia de integración horizontal:** mediante la cual la empresa se enfoca en conseguir mayores acciones que las de sus competidores, para ello puede realizar fusiones, adquisiciones o absorciones beneficiándose de líneas de productos complementarias y teniendo acceso a otros segmentos de mercado.
- d. **Estrategia de diversificación:** hace referencia a las unidades de negocio en las que se halla inmersa la empresa, es decir esta estrategia se enfoca en ampliar los productos que oferta la misma, se justifica si el sector industrial no posee oportunidades de crecimiento o rentabilidad según Amaya Amaya [s.a.] para lo cual existen los siguientes tipos:
- **Diversificación concéntrica:** se orienta a agregar productos nuevos a la empresa pero relacionados con los ya existentes, teniendo como objetivo atraer a nuevos segmentos de mercado.

 - **Diversificación horizontal:** consiste en agregar nuevos productos a la empresa, entre los que no existe ninguna relación con los que se está ofertando actualmente, pudiendo estos servir de complemento, su objetivo es atraer a los clientes actuales.

- **Diversificación de conglomerados:** enfocada en introducir nuevos productos no relacionados con los existentes, teniendo como objetivo posibles nuevos clientes.
- e. **Estrategias competitivas:** son estrategias ofensivas y defensivas que ayudan a mantener la posición de la empresa en su respectivo sector industrial.
- **Estrategia de liderazgo de mercado:** esta estrategia se debe generar cuando la empresa es el líder en el mercado, ya sea por productos con características superiores o por eficacia competitiva, según (Thompson, 2006), entre estas estrategias esta la Protección de la cuota de mercado que se enfoca en que la empresa debe defender su negocio actual, según Kotler y Keller (2012), la cual se compone de las siguientes estrategias:
 - **Marketing proactivo:** conduce a ampliar el tamaño del mercado, para ello puede encontrar nuevos usuarios o nuevas aplicaciones del producto o servicio que oferta.
 - **Marketing defensivo:** Kotler y Keller (2012) afirman que “El objetivo de la estrategia defensiva es reducir las posibilidades de ataque, redireccionarlas hacia áreas menos peligrosas, y reducir su intensidad.”, debe ser utilizada cuando la empresa es el líder en el mercado, ya que se recomienda no descuidarse de la posición que posee, puesto que el líder de la empresa es el punto focal entre sus competidores, siendo este el que rige para cambios de precios, introducción de nuevos productos, promociones, etc., entre estas estrategias Kotler y Keller (2012), mencionan a:

- **Defensa de la posición:** consiste en crear una marca invulnerable, protegiendo la actual posición de la empresa (clientes, distribuidores, imagen de la empresa, etc.).
- **Defensa de flancos:** se enfoca en proteger los puntos débiles de la empresa y estar listos para un contrataque.
- **Defensa preventiva:** se orienta a ejecutar una defensa preventiva agresiva hacia los competidores, es decir atacar primero, entre los ataques que se pueden realizar están: atacar a varios competidores, realizar una ofensiva a todo el mercado, introducir nuevos productos con anuncios anticipativos, entre otras.
- **Defensa de contraofensiva:** responde con un contrataque frontal a los ataques del oponente, el cual podría enfocarse en los puntos débiles que posee el oponente en las fortalezas, además implica la invasión de su territorio.
- **Defensa móvil:** en la cual la marca de la empresa se define de manera agresiva para abarcar nuevos territorios que amplíen sus dominios, que posteriormente le servirán para defenderse o atacar, utiliza la ampliación y diversificación de mercado.
- **Retirada estratégica:** se orienta a retirar los recursos de las partes débiles y reasignarlos en los más fuertes, potenciando la fortaleza competitiva en el mercado y concentrando los recursos en las posiciones estratégicas.

A más de ello se debe mencionar que las estrategias defensivas utilizan mecanismos tales como: innovación continua; mantenimiento de costes

bajos y relacionales al valor del producto que tiene el consumidor; extensión de la marca para abarcar otros mercados; combate de precios y publicidad; obstrucción de proveedores y distribuidores a la competencia, firmar acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores evitando que den servicio a los competidores, capacitación barata, promociones en ofertas (cupones o descuentos), y finalmente reduciendo los tiempos de entrega.

f. Estrategias de reto de mercado: cuando la empresa quiere atacar al líder del mercado según (Thompson, 2006), puede utilizar las siguientes estrategias:

- **Ataque frontal:** consiste en atacar el marketing mix del líder (producto, precio, plaza y promoción).
- **Ataque en los costados:** se enfoca en atacar el punto débil del líder, puede ser el precio.
- **Estrategias de derivación:** consiste en ocupar mercados que no ocupa el líder, puede ser con un producto especializado.

g. Estrategia de seguimiento de mercado: debe ser utilizada cuando a la empresa no le interesa atacar al líder, sino solo desea mantener su participación en el mercado, para ello deberá vigilar el marketing mix del líder. (Thompson, 2006)

h. Estrategias de nicho de mercado: considerando que un nicho de mercado está formado por una porción del segmento de mercado que poseen las mismas necesidades o deseos que no están cubiertas por el mercado, esta estrategia debe ser utilizada por empresas muy pequeñas, las cuales se deben enfocar en ofrecer su producto o servicio específico al grupo pequeño que ha seleccionado. (Thompson, 2006)

1.10.1.1.2. Estrategias de Estabilidad: esta estrategia corporativa se caracteriza por que no se realiza ningún cambio significativo para la empresa, es decir mantiene a la empresa en la situación en la que se encuentra, como ejemplo de esta estrategia esta ofrecer el mismo producto y servicio a los mismos clientes que posee la empresa y mantener la actual participación de mercado, esta estrategia se debe utilizar cuando se presenten los siguientes panoramas: cuando la empresa se encuentra sin recursos, cuando la industria se encuentra cambiante, cuando las oportunidades de crecimiento de la industria son mínimas y finalmente cuando los resultados de la empresa satisfacen las metas del propietario y este no desea un crecimiento de la misma. (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

1.10.1.1.3. Estrategias de Renovación: enfocadas en superar las debilidades de la empresa que han disminuido su desempeño, lo que se da cuando no se ha logrado alcanzar las metas propuestas o se observa que las utilidades disminuyen constantemente, según (Robbins & Coulter, Administración, 2010) entre estas estrategias están:

- a. **Estrategias de atrincheramiento:** considerada como una estrategia de corto plazo, la cual debe utilizarse cuando el desempeño de la empresa no ha generado problemas graves, esta estrategia se enfoca en estabilizar las operaciones de la empresa, revitalizar los recursos y las capacidades, y encaminar a que la empresa pueda volver a la competencia.
- b. **Estrategia de ajuste:** debe ser utilizada cuando hay pérdidas y ya no existen utilidades en la empresa, es decir su desempeño ha generado problemas graves, por ello esta estrategia se enfoca en reducir de costos, y reestructurar todas las operaciones de la empresa.

1.10.1.2. Estrategias competitivas o de negocio: define como la empresa va a competir en el mercado en el cual opera, por ello se recomienda que para utilizar estas estrategias se realice un análisis del comportamiento de los competidores (cinco fuerzas de Porter), siendo este aspecto de gran relevancia puesto que dependiendo de la posición de la competencia se plantearán las actividades de la estrategia, entre ellas podrá determinar: cómo obtener ventajas, como crear una diferenciación en el producto que se oferta en comparación con el de la competencia o como realizar alguna promoción, entre otras. (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

Si su organización consta de varias unidades estratégicas de negocios, esta se deberá enfocar de manera individual para cada unidad ya que el comportamiento de cada uno de sus competidores será distinto así como el de los consumidores, mediante esta estrategia podrá crear y reforzar la competitividad de su empresa, las ventajas competitivas deben ser sostenibles en el tiempo sin importar de como ataque la competencia o los cambios en el sector.

Entre las estrategias competitivas principales están las tres estrategias genéricas que planteó Michael Porter que son:

- a. Liderazgo en costos:** Se refiere a ofrecer a los clientes el precio más bajo respecto a la competencia para conseguir un elevado volumen de ventas, esta estrategia se usa cuando el objetivo estratégico es todo un sector económico, sin embargo, se debe mencionar que las empresas que llevan a cabo esta estrategia se limitan a realizar gastos que no son indispensables, como por ejemplo inusuales decoraciones con costos excesivos, más bien utilizan lugares sencillos, pero a su vez ofrece altos márgenes de beneficio.

Entre los requisitos organizacionales para que una empresa pueda lograr de manera eficiente esta estrategia esta: llevar un rígido control de costes, contar con informes de control frecuentes y detallados, establecer organización y responsabilidades bien estructuradas, realizar incentivos al personal basados en alcanzar objetivos cuantificados. En cuanto a las habilidades y recursos necesarios están: contar con inversión constante de capital y fácil acceso a las fuentes de capital, contar con habilidades en la ingeniería de procesos y sistemas, realizar una supervisión intensa de la mano de obra, contar con productos y servicios diseñados para facilitar su producción o prestación y contar con sistemas y estructuras de distribución de bajo coste. (Marketing Publishing, Tácticas aplicadas de Marketing, 2007, p. 41)

Además, se debe mencionar que para alcanzar el liderazgo en esta estrategia se solicita una participación considerable en el mercado, o acceso preferencial a materias primas, de diseño de productos de fácil manufactura y atender a todos los clientes importantes para alcanzar volumen en ventas. (Porter, Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores., 2009, p. 78)

- b. Diferenciación:** Esta estrategia se refiere a poseer un distintivo frente a los competidores, ya sea en producto o servicio, para lograr atraer a los clientes por completo hallándose dirigida a un solo sector económico, según Robbins y Coulter (2010) el producto o servicio puede diferenciarse por: “calidad excepcional, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva, un servicio extraordinario o un diseño innovador.”

Cuando los productos o servicios que ofrece la empresa son percibidos por el cliente como diferentes, es decir con algún atributo especial, el cliente tendrá un concepto distinto de la empresa, por lo que no le importará el precio del mismo; para poder establecer dicha estrategia se requiere conocer las necesidades y

preferencias del cliente, para así poder determinar que característica distintiva captará su atención.

Los requisitos organizacionales de esta estrategia son: poseer una estrecha coordinación entre las áreas de investigación y desarrollo, desarrollo del producto y marketing, contar con mediciones y finalmente efectuar un alto nivel de motivación en todo el personal con el fin de atraer y poder reclutar personal altamente capacitado y que sea muy creativo. Mientras que las habilidades y recursos requeridos son: poseer una fuerte y eficaz estructura de marketing, sostener habilidades especiales en la ingeniería del producto o servicio, contar con capacidad en el área de la investigación básica y desarrollo de productos, establecer una reputación empresarial de liderazgo en la calidad tecnológica que se oferta en productos o servicios y finalmente contar con cooperación elevada de los canales de distribución. (Marketing Publishing, Tácticas aplicadas de Marketing, 2007, p. 41)

- c. **Enfoque o alta segmentación:** Esta estrategia se desarrolla para un solo segmento en particular, es decir para un grupo específico de consumidores y enfocarse solo en ellos, por ello la ventaja competitiva que busca la empresa es general, lo que la conlleva a ofrecer servicios o productos más eficientes puesto que su objetivo es más reducido que el de la competencia que trata de tener una cobertura más amplia, el requisito para poder llevar a cabo esta estrategia se centra en encontrar el nicho de mercado y las necesidades que ellos poseen para poder satisfacerlas.

Ahora bien, se debe mencionar que la estrategia de enfoque se halla en un punto neutro del eje de la ventaja estratégica, puesto que el cliente solo busca el producto en sí, no busca ni el mejor ni el de costo más bajo, ya que por lo general no existirá oferta del producto o servicio en el mercado y la empresa tratará de colocar lo que oferta como un producto único. (Dvoskin, 2004)

Los requisitos organizacionales, así como las habilidades y recursos necesarios para llevar a cabo esta estrategia son los mismos de las dos estrategias anteriores, según sea el caso, pero enfocados a un objetivo estratégico específico. (Marketing Publishing, Tácticas aplicadas de Marketing, 2007, p. 42)

1.10.1.3. Estrategias funcionales: estas estrategias son consideradas como apoyo para las estrategias competitivas, son desarrolladas por áreas funcionales específicas de la empresa tales como producción, marketing, talento humano, investigación y desarrollo, y finanzas, entre otras y su tiempo es corto. (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

Considerando otros tipos de estrategias también se debe mencionar:

1.10.1.4. Estrategias defensivas: enfocadas en proteger los activos de la empresa, el mercado, los clientes y los proveedores, entre ellas están:

- a. **Empresa de riesgo compartido:** se genera cuando dos empresas o más constituyen una sociedad temporal con el objetivo de obtener alguna oportunidad, para que esta estrategia tenga éxito las empresas deben aportar algo diferente ya sea en tecnología, distribución, capacidad productiva, etc.
- b. **El encogimiento:** ocurre cuando la empresa se reagrupa mediante la reducción de costes y activos para revertir la caída de las ventas.
- c. **Desinversión:** se fundamenta en la venta de una división o parte de la empresa, esta estrategia debe utilizarse cuando se requiere reunir capital para realizar alguna adquisición estratégica para la misma.

d. Liquidación: se enfoca en vender los activos de la empresa por su valor tangible, concluyendo así con la actividad económica de la misma, puesto que si se continúa operando puede existir una gran pérdida.

1.10.1.5. Estrategias comunicativas: su objetivo es transmitir un mensaje al mercado meta, mediante el establecimiento de una imagen con atributos definidos de la empresa en la mente de los consumidores, la principal herramienta de esta estrategia es la publicidad, la cual puede usar diferentes medios, entre ellos están: vallas publicitarias, propagandas en canales televisivos, radios, revistas, periódicos, volantes, posters, relaciones públicas (exposiciones), mercadotecnia directa (mensajes personalizados en correos electrónico o redes sociales), entre otros. (EcuRed, 2016)

1.10.1.6. Estrategias basadas en la posición estratégica de la empresa: esta clasificación se basa en la matriz PEYEA (POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN) que tiene como objetivo establecer una coordenada que determinará las estrategias que son más convenientes para la empresa, considerando la posición interna y externa de la misma, dicha clasificación se compone de:

- a. Cuadrante I estrategia agresiva:** Penetración y desarrollo del mercado, desarrollo de productos, integración hacia atrás, directa y horizontal, diversificación: conglomerados, concéntrica, horizontal.
- b. Cuadrante II estrategia conservadora:** Penetración y desarrollo del mercado, desarrollo de producto y diversificación concéntrica.
- c. Cuadrante III estrategia defensiva:** Encogimiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

- d. Cuadrante IV estrategia competitiva:** Integración hacia atrás, directa y horizontal, penetración y desarrollo del mercado, diversificación de conglomerado y empresa de riesgo compartido.

1.11. Modelo *SERVQUAL*

La calidad en el servicio debe considerarse como una estrategia para conseguir: fidelización, numerosos negocios con el mismo cliente, establecimiento de precios propios, disminución de costos en marketing (gracias a referencias de clientes) y mejorar la participación en el mercado. (Galviz, 2011, pp. 42-43)

Se considera un tema relevante a la calidad en el servicio, por ello es importante conocer la percepción que el cliente tiene acerca del servicio, es así que Zeithaml, Parasuraman y Berry con el auspicio de Marketing Science Institute crearon una herramienta que permite medir la calidad del servicio desde la percepción del cliente, denominado modelo *SERVQUAL*.

En contexto de las menciones anteriores, se cree conveniente indicar el concepto de percepción del cliente, según Castillo Morales (2005) “se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe.” Y las expectativas del cliente “definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización...” basadas en necesidades personales, experiencias y comunicación boca a boca, es decir recomendaciones.

El modelo *SERVQUAL* denominado así por su nombre en inglés “Service of quality” permite determinar el nivel de satisfacción de calidad en el servicio que ofrece a sus clientes y a su vez tiene como propósito mejorar la calidad del servicio que se ofrece en la organización, ya que se realiza una comparación con otras organizaciones, para ello Zeithaml, Parasuraman y Berry plantearon un cuestionario genérico que evalúa la calidad del servicio, analizando las percepciones del cliente a través de cinco dimensiones según (Alteco Consultores, 2013), que son:

- a. **Fiabilidad:** consiste en la habilidad para ejecutar el servicio que se ha prometido, de una manera cuidadosa, fiable, precisa y bien elaborada, siendo necesario asegurarse que el servicio realizado fue el que esperaba el consumidor, además se debe analizar si el personal que ejecuta el servicio se encuentra lo suficientemente capacitado como para satisfacer los requerimientos del cliente.

- b. **Capacidad de respuesta:** se refiere a la disposición de la empresa para proveer un servicio rápido y a la voluntad de la misma para ayudar a los clientes de manera inmediata, haciendo que los clientes conciban la importancia que representan para la organización y que lograr satisfacer sus necesidades es el núcleo del servicio.

- c. **Seguridad:** consiste en los conocimientos, atención, habilidad, cortesía y profesionalismo, mostrados por el personal para implantar credibilidad y confianza en el cliente, a más de ello se suma la seguridad física puesto que el cliente requiere inexistencia de peligros en la ejecución del servicio, para todo lo mencionado se requiere de un personal bien seleccionado, capacitado y bien remunerado para que sea un digno representante de la empresa y pueda solucionar cualquier anomalía que se presente.

- d. **Empatía:** se refiere a una atención individualizada de los clientes basada en accesibilidad del servicio, una buena comunicación, y comprensión del cliente respecto a sus necesidades, logrando que este se sienta único para la empresa.

- e. **Elementos tangibles:** son aquellos aspectos físicos que permiten visualizar la imagen que la empresa proyecta, influyen de manera directa a la percepción de la calidad del servicio, porque permiten dar una idea de cómo se va a llevar a cabo el mismo, por ende, dicha apariencia tendrá que exceder las expectativas del cliente, entre ellos están la apariencia de las instalaciones, el personal, los equipos, la documentación y material de comunicación que utilizan, entre otros.

Para definir cada una de las dimensiones mencionadas, se ha tomado información de las siguientes fuentes bibliográficas: (Galviz, 2011), (Lovelock & et al, 2004) y (Alteco Consultores, 2013).

A continuación, se muestra el esquema del modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio en el que se basa la metodología *SERVQUAL*, para observar mediante una representación gráfica dicha herramienta, donde se puede observar la brecha entre las percepciones y expectativas del cliente que determinarán acciones que mejoren la calidad del servicio, la cual influye para la elaboración del cuestionario *SERVQUAL* expuesto posteriormente.

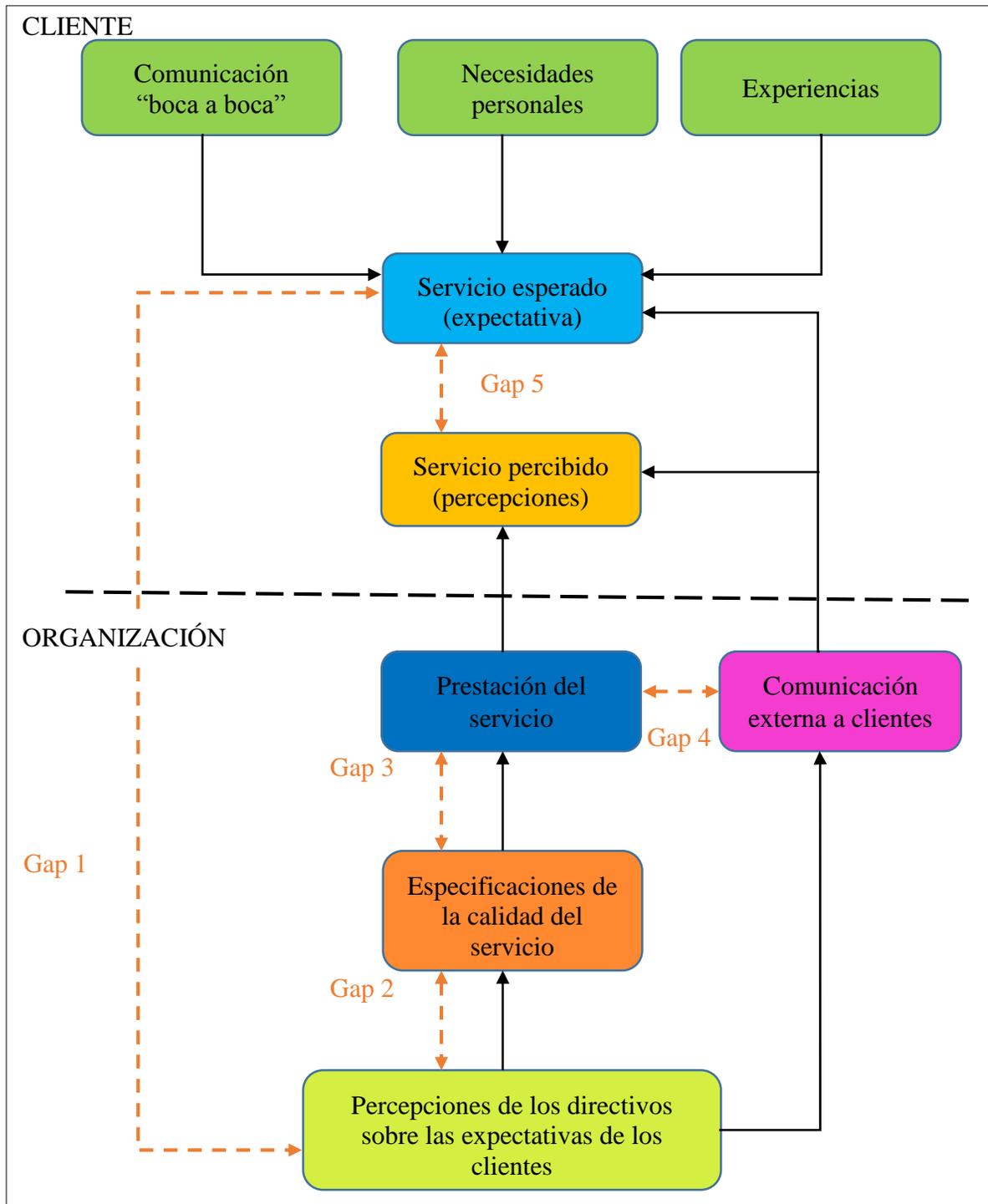


Figura 16: Esquema del modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio. Fuente: (Alteco Consultores, 2013).

En el gráfico anterior se puede observar ciertos factores que determinan las expectativas del cliente entre los cuales están: comunicación "boca a boca", es decir los comentarios

que realizan los usuarios acerca del servicio; necesidades personales, cuando el cliente busca satisfacer con el servicio dichas necesidades; experiencias, cuando el cliente ya ha obtenido el servicio en otras ocasiones; comunicación externa a clientes, enfocado en como la empresa da a conocer su servicio (publicidad) generando expectativas en el cliente.

Conjuntamente en el gráfico se puede observar la presencia de Gaps o brechas, que indican que tan satisfechos se encuentran los clientes, y por ende la calidad del servicio, mediante estos gaps se puede determinar áreas de oportunidad del servicio al cliente, los cuales se describen a continuación:

- **Gap 1: diferencia entre las expectativas de los clientes y percepciones de los directivos respecto a dichas expectativas.** Nace cuando no existe buena comunicación entre los clientes y el personal que se encuentra en contacto directo con el mismo, por ende, no se llega a conocer las necesidades de los consumidores así como las expectativas de estos, desarrollando acciones inadecuadas que pueden conllevar a una disminución de la calidad del servicio, en consecuencia se recomienda a las organizaciones establecer una comunicación estrecha entre el personal y el consumidor, así se podrá identificar los elementos de prestación que permitan desarrollar un servicio de calidad.
- **Gap 2: diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad.** Se considera un factor de gran relevancia a las normas de calidad del servicio, las cuales se desarrollan a partir de las expectativas que se conoce que tiene el cliente, en otro contexto se puede definir como la traducción de las percepciones en estándares orientados al cliente, las cuales deben ser entendibles para el personal, además se debe mencionar que este proceso puede conllevar a la empresa a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- **Gap 3: diferencia entre las especificaciones de calidad en el servicio y el servicio que actualmente se está brindando a los clientes.** Este gap se refiere al incumplimiento de las normas que la empresa tiene establecidas para la calidad del servicio, conllevando a que la empresa ejecute un mal servicio con calidad deficiente. Para evitar dicho gap, la empresa debe incentivar y exigir al personal el cumplimiento de los estándares que se han planteado en el proceso de ejecución del servicio.
- **Gap 4: diferencia entre el servicio que actualmente se está brindando a los clientes y lo que se comunica a los clientes respecto a dicho servicio.** La generación de este gap se produce cuando en la publicidad, al cliente, se le ofrece algo y en el momento de ejecutar el servicio se le presenta otra, considerando que el elemento fundamental para que el cliente se planteé una expectativa del servicio se basa en la comunicación del servicio que se va a ofrecer, debe ser elaborada de manera minuciosa para cumplir lo ofrecido.
- **Gap 5: Diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido.** Este gap se produce antes de que el cliente reciba el servicio, por lo tanto, el cliente llega con ciertas expectativas y se crea una diferencia con la percepción que tiene una vez que el servicio es ejecutado.

Los conceptos anteriores están basados en la recopilación de información de las siguientes fuentes bibliográficas: (Alteco Consultores, 2013), (Arias & Rodas, 2012) y (Weil, 2003) cuyos autores definen de manera clara cada uno de los gaps que se han mencionado.

1.11.1. Cuestionario *SERVQUAL*

Como ya se mencionó anteriormente, el cuestionario *SERVQUAL* se basa fundamentalmente en las cinco dimensiones, de las cuales, para medir la calidad del servicio, el cuestionario se basa en dos secciones:

En primera lugar se halla la evaluación de las expectativas de la calidad del servicio basado en un cuestionario de 22 preguntas, respecto a un servicio determinado que se espera que ofrezca una organización con un servicio excelente, y en segundo lugar se halla una evaluación de la percepción de la calidad del servicio, respecto a la ejecución del servicio de la empresa en estudio con el mismo cuestionario de la primera sección pero aplicados a la organización. (Castillo Morales, 2005)

Se considera ventajoso ajustar el cuestionario a la realidad de la empresa, considerando la aplicabilidad en la empresa de las cinco dimensiones, dicho cuestionario utiliza una escala de medición de siete niveles, siendo el 1 para una percepción o expectativa muy baja y el 7 para una percepción o expectativa muy alta del servicio, por ende, el encuestado debe escoger la numeración que crea conveniente.

A continuación, se presentan los cuestionarios genéricos para la aplicación del modelo *SERVQUAL*, los cuales se han tomado de (Beltrán, González, Lizardi, & Portugal, 2008):

CUESTIONARIO ORIGINAL DE *SERVQUAL* DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE EXPECTATIVAS

Instrucciones:

En base a sus experiencias como cliente de los servicios que ofrecen las empresas del sector de _____, por favor piense, en el tipo de empresa de _____ que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad.

Por favor, indique en qué medida usted piensa que esta empresa de _____ debería tener las características descritas en cada declaración, califíquela en un rango entre el 1 y el 7 siendo 1 la característica menos esencial y 7 de un excelente servicio.

No hay respuestas correctas ni incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

EXPECTATIVAS DE CALIDAD

- ___ 1. La apariencia de los equipos de una organización ideal es moderna.
- ___ 2. Las instalaciones físicas de una organización ideal son visualmente atractivas.
- ___ 3. La presentación de los empleados de una organización ideal es buena.
- ___ 4. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos, etcétera) de una organización ideal son visualmente atractivos.
- ___ 5. Los horarios de actividades de una organización ideal son convenientes.
- ___ 6. Cuando el cliente tiene un problema, la organización ideal muestra un sincero interés en solucionarlo.
- ___ 7. Una organización ideal desempeña el servicio de una manera correcta a la primera vez.
- ___ 8. Una organización ideal concluye el servicio en el tiempo prometido.
- ___ 9. La organización ideal evitará emitir información con errores.
- ___ 10. En una organización ideal, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.
- ___ 11. En una organización ideal, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- ___ 12. En una organización ideal, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
- ___ 13. En una organización ideal, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.
- ___ 14. El comportamiento de los empleados de la organización ideal transmite confianza a sus clientes.
- ___ 15. Los clientes de la organización ideal se sienten seguros en sus transacciones con la organización.
- ___ 16. En una organización ideal, los empleados son siempre amables con los clientes.
- ___ 17. En una organización ideal, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.

- ___ 18. La organización ideal da a sus clientes atención individualizada.
- ___ 19. La organización ideal tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- ___ 20. Una organización ideal tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- ___ 21. La organización ideal se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- ___ 22. Los empleados de la organización ideal comprenden las necesidades específicas de sus clientes.

Fuente: (Beltrán, González, Lizardi, & Portugal, 2008).

CUESTIONARIO ORIGINAL DE *SERVQUAL* DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE PERCEPCIONES

Instrucciones:

Piense en como nombre de la empresa brinda servicios al cliente e indique su percepción en cada pregunta del cuestionario.

Por favor, indique el grado que usted piensa que la empresa tiene respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados, califíquela en un rango entre el 1 y el 7 siendo 1 la característica con la que se siente menos satisfecho y 7 con la característica que se siente absolutamente satisfecho.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a la empresa que ofrece el servicio.

PERCEPCIONES DE CALIDAD

- ___ 1. La apariencia de los equipos de nombre de la empresa es moderna.
- ___ 2. Las instalaciones físicas de nombre de la empresa son visualmente atractivas.
- ___ 3. La presentación de los empleados de nombre de la empresa es buena.

- _____ 4. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos, etcétera) de nombre de la empresa son visualmente atractivos.
- _____ 5. Los horarios de actividades de nombre de la empresa son convenientes.
- _____ 6. Cuando el cliente tiene un problema, nombre de la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
- _____ 7. Nombre de la empresa desempeña el servicio de una manera correcta a la primera vez.
- _____ 8. Nombre de la empresa concluyen el servicio en el tiempo prometido.
- _____ 9. Nombre de la empresa evitará emitir información con errores.
- _____ 10. En nombre de la empresa, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.
- _____ 11. En nombre de la empresa, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- _____ 12. En nombre de la empresa, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
- _____ 13. En nombre de la empresa, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.
- _____ 14. El comportamiento de los empleados de nombre de la empresa transmite confianza a sus clientes.
- _____ 15. Los clientes de nombre de la empresa se sienten seguros en sus transacciones con la organización.
- _____ 16. En nombre de la empresa, los empleados son siempre amables con los clientes.
- _____ 17. En nombre de la empresa, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.
- _____ 18. Nombre de la empresa da a sus clientes atención individualizada.
- _____ 19. Nombre de la empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

- _____ 20. Nombre de la empresa tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- _____ 21. Nombre de la empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- _____ 22. Los empleados de nombre de la empresa comprenden las necesidades específicas de sus clientes.

Fuente: (Beltrán, González, Lizardi, & Portugal, 2008).

1.12. Siete s de McKinsey

El modelo de las 7 s fue desarrollado por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, dos consultores de la empresa McKinsey y Company, quienes plantearon siete elementos, los cuales representan a siete áreas de la organización en las cuales se requiere trabajar para conseguir efectividad en la empresa, según (Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, 1994, p. 48).

Se puede decir que las 7 s “...asigna una constelación de factores interrelacionados que influyen en la capacidad de una organización para cambiar.” según (McKinsey & Company, 2008).

Este modelo sirve para ayudar a las organizaciones a definir estrategias y proponer modificaciones dentro de la estructura organizativa, para conseguir una mejora en el desempeño de la empresa y examinar los efectos que pueden producir los cambios en la misma.

Se consideran tres ideas fundamentales en las que se basa el modelo de las 7 s según CDI consultores (2014), son:

- La existencia de varios factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización.
- No es suficiente identificar los factores, más bien se considera relevante la relación que se genera entre ellos para poder alcanzar los objetivos propuestos.

- No existe prioridad entre los factores, más bien la importancia de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

Dentro de este orden de ideas, los siete elementos que considera este modelo se denomina 7 s, puesto que en inglés las iniciales de dichos nombres de factores comienzan con la letra “s”. A continuación, se muestra la representación gráfica del modelo, con su traducción al español:

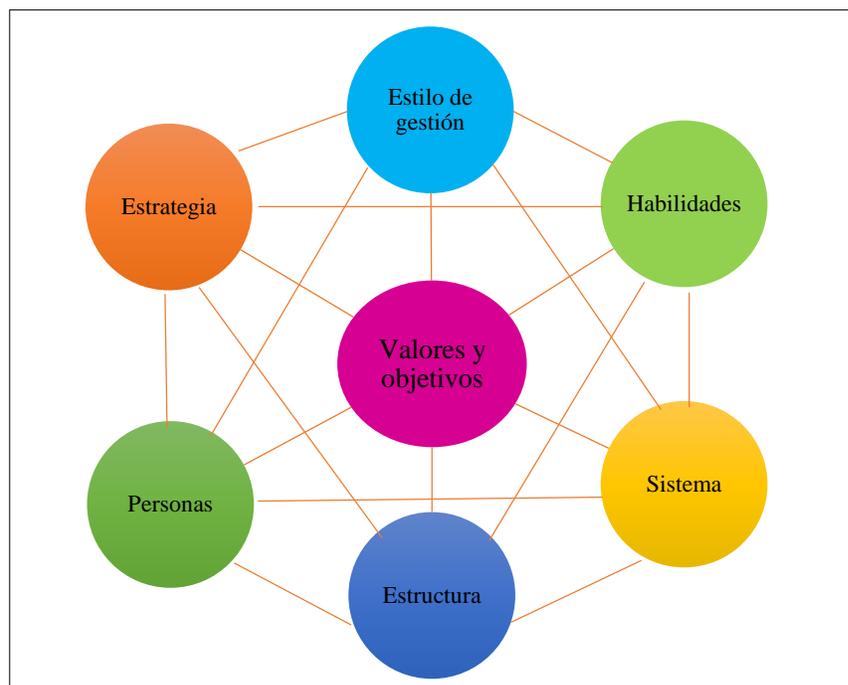


Figura 17: Siete s de McKinsey.

Fuente: (McKinsey & Company, 2008).

Como se observa en el gráfico los elementos se hallan interrelacionados entre sí, es menester mencionar que se considera elementos duros a aquellos que son fáciles de identificar y la administración puede modificarlos directamente (Ugalde, 2015), entre ellos están:

- **Estrategia (*strategy*):** este elemento establece el método que se debe seguir para alcanzar los objetivos, mediante una adecuada asignación de recursos y una serie de acciones.

- **Estructura (*structure*):** este elemento determina cómo se organiza la empresa, tanto en relaciones de autoridad en jerarquía, así como en la asignación de responsabilidades, se considera un elemento fundamental para la estrategia puesto que en base a la organización se podrá alcanzar los objetivos planteados.
- **Sistema (*system*):** hace referencia a los procesos y procedimientos que se requieren para desarrollar la estrategia de la organización.

Por otra parte, se considera los elementos suaves a aquellos cuya identificación no es fácil, y la administración no puede modificarlos directamente debido a su intangibilidad pero se considera que son influenciados de manera directa por la cultura de la empresa (Ugalde, 2015), entre ellos están:

- **Valores y objetivos (*shared values*):** este elemento es considerado como el núcleo de la organización, puesto que permite guiar a la empresa y establecer prioridad en lo que se debe realizar, es por ello que es lo primero que se debe modificar cuando se desea cambiar las operaciones de la empresa para adaptarse al entorno de la misma, ya que incide en la estructura de la empresa y por ende en el resto de elementos. Es imprescindible mencionar el concepto de valor según las Guías de Gestión de la Pequeña Empresa (1994) son: “Los principios y conceptos explícitos o implícitos, que condicionan y determinan las actuaciones y decisiones que se producen en una organización.”
- **Habilidades (*skills*):** representa las aptitudes y fortalezas que posee la organización, con las cuales podrá competir en el entorno, sin embargo, si no las posee, deben ser desarrolladas para alcanzar éxito en la estrategia.
- **Personas (*staff*):** hace referencia al personal con el que cuenta la organización considerando sus habilidades, conocimientos, características y actitudes que poseen, así como la capacitación e incorporación de los mismos a la empresa,

puesto que son quienes se encargarán de ejecutar la estrategia enfocándola hacia los objetivos.

- **Estilo de gestión (*style*):** son las actitudes con las cuales se comporta la dirección de la empresa y cómo afecta a los demás elementos, además establece el modelo de conducta que debe seguir toda la organización.

Los conceptos que se han mencionado anteriormente han sido recopilados de varias fuentes bibliográficas: (CDI Consultoría 2014, Ugalde 2015, Guías de Gestión de la Pequeña Empresa 1994, Narvajo 2009).

1.13. Pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow o llamada también jerarquía de las necesidades humanas es una teoría psicológica, planteada en 1943 por Abraham Maslow, se encuentra formada por motivos primarios y secundarios, siendo los primeros el fundamento para que se generen los motivos secundarios, a continuación se muestra la representación gráfica de la teoría:



Figura 18: Pirámide de Maslow.
Fuente: (Gaspar Martínez, 2013).

Como se puede observar en el gráfico, la pirámide está formada por cinco niveles, que son: necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización, siendo el primer nivel las necesidades primarias, se debe considerar que los siguientes niveles de necesidades se presentan una vez que el nivel anterior haya sido satisfecho. (Casacov, 2005)

1.14. Teoría de las Constelaciones

Las Constelaciones Sistémicas Organizacionales (CSO) “son una herramienta de diagnóstico y solución de problemas empresariales e institucionales. Forman parte de las nuevas tecnologías cualitativas, desarrolladas para el análisis e intervención en los múltiples ámbitos de las organizaciones modernas.” (Foco Sistémico, 2011), las cuales permiten plantear estrategias para solucionar ciertos problemas que se pueden plantear en la empresa.

Entre otro de los conceptos está el de Guillermo Echegaray (2009), quien define las constelaciones organizacionales como: “una herramienta que nos permite acceder a las dinámicas sistémicas que están funcionando en una organización para tratar de comprenderlas, corregirlas o dar claves de solución.” (p. 43)

Al referirse a las Constelaciones Sistémicas Organizacionales, se considera relevante partir de sus inicios, puesto que dicha teoría parte inicialmente de las constelaciones familiares planteadas por Bert Hellinger, dicha constelación se basa en dos pilares fundamentales que son “la compresión sistémica y el enfoque fenomenológico, es decir la observación de los fenómenos obvios que ocurren.” (Bourquin, 2011, p. 23)

A más de ello, se parte del concepto de sistema, según Foco Sistémico (2011), “Un sistema es más que la suma de sus partes, se autorregula y posee una lógica funcional propia, según su trayectoria y su estructura particular. En una empresa todo está interconectado, las complejas dinámicas de una organización encuentran una solución, cuando se toman en cuenta todos los elementos y la interacción que existe entre ellos.”

Al referirse al enfoque sistémico de las constelaciones familiares se considera a los miembros de la familia de varias generaciones, fundamentando que cada uno de ellos ocupa un lugar correspondiente y a su vez dichos miembros respetan las leyes que rigen ese sistema familiar. (Bourquin, 2011, p. 24).

Según Echegaray Inda (2009, p. 22-23), la idea central que usó Hellinger para su teoría se basa en la implicación sistémica, a continuación, se muestra una representación gráfica:

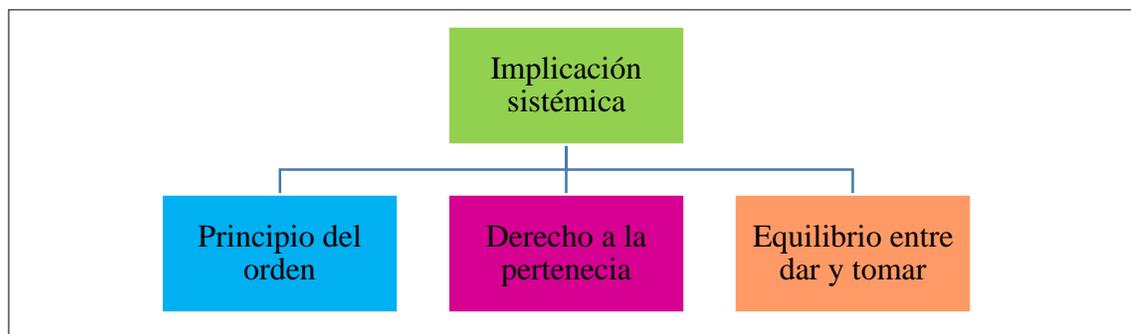


Figura 19: Teoría de Hellinger.
Fuente: (Echegaray Inda, 2009).

- **Principio del orden:** hace referencia al orden que debe existir en un sistema familiar, el cual debe ser respetado, lo que implica que determina el orden con el cual entra cada miembro al sistema, considerando que los miembros más antiguos ocupan rangos más altos que los posteriores, permitiendo de esta manera mantener un equilibrio en las relaciones.
- **Derecho a la pertenencia:** hace alusión a que cada miembro de la familia tiene derecho de pertenecer a un sistema, excluyendo personas muertas, abortos, desaparecidos u olvidados.
- **Equilibrio entre dar y tomar:** se refiere a las transacciones de las relaciones humanas, basadas en dar y recibir.

Según Echegaray Inda (2009), posteriormente a la teoría de las constelaciones familiares se consideró que esta teoría de las constelaciones se podía aplicar a las organizaciones, para ello Gunthard Weber, lo introdujo en este campo, sin embargo, se considera que la constelación organizacional es más compleja que la constelación familiar, debido a las razones que se exponen a continuación:

La pertenencia a una constelación familiar no es elegible, es decir la persona nace y pertenece a cierta constelación hasta su muerte, mientras que en la teoría de las organizaciones la persona puede elegir a que organización pertenecerá y durante qué tiempo, a más de ello se considera que una vez que el trabajador ha dejado la empresa sigue perteneciendo a la constelación, debido a que muchas veces su puesto queda marcado, ya sea por su buen desempeño o por las aportaciones realizadas, es decir se reconoce todo aquel que haya aportado esfuerzo a la empresa.

Debe señalarse, que en la organización se habla de una adecuada jerarquía, que se enfoca en alcanzar los objetivos propuestos, a más de ello se debe mencionar que para establecer las jerarquías no puede establecerse en torno a la antigüedad como es el caso de las constelaciones familiares, si no se basan en la calificación profesional del individuo. Al poseer un orden adecuado en la empresa, se ejecutará un sistema que funcione adecuadamente y permita alcanzar los objetivos planteados.

Dentro de este orden de ideas, en las constelaciones organizacionales el equilibrio entre dar y tomar, se manifiesta no solo con el sueldo que se le da al personal a cambio de su trabajo, sino también con incentivos y promociones que representen el valor del trabajo del personal.

1.14.1. Características de las Constelaciones Organizacionales

Las constelaciones organizacionales cuentan con características propias que permiten la diferenciación de la herramienta con respecto a otras, es por ello que Guillermo

Echegaray (2009) menciona las siguientes características que se muestran en el siguiente gráfico:

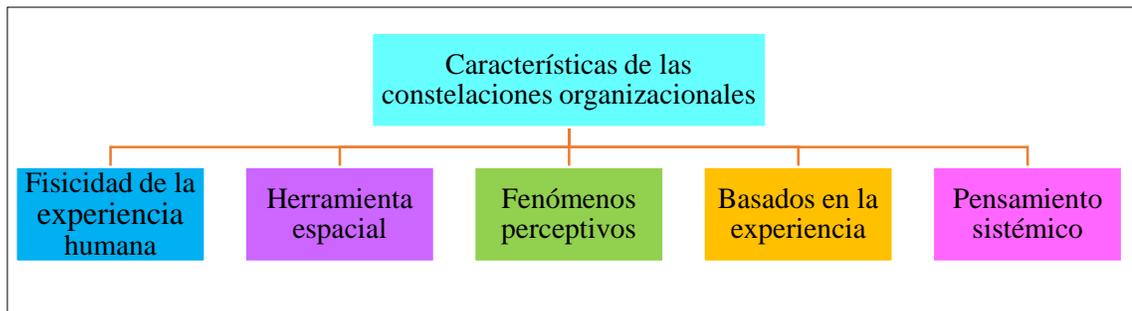


Figura 20: Características de las constelaciones organizacionales.

Fuente: (Echegaray Inda, 2009, pp. 44 - 46).

- **Fisicidad de la experiencia humana:** hace referencia a la experiencia sentida por las personas, ya que el cuerpo sabe cómo se siente, siendo así que dichas sensaciones aportan gran parte de la información requerida.
- **Herramienta espacial:** al referirse a las constelaciones como una herramienta espacial, se hace alusión al sentido del espacio que tienen las personas para conocer en qué situación se hallan, ya sea de manera física o intuitiva, lo que ayuda en el desarrollo de las dinámicas de las constelaciones.
- **Fenómenos perceptivos:** como ya se mencionó los representantes no conocen situaciones pasadas del sistema, por ende, lo que ellos representan viene dado por lo que sienten y las percepciones que han percibido en el sistema, es por ello que es conveniente en los sistemas que los representantes se basen en los diferentes canales y no solo en uno, para generar información útil para la constelación.
- **Basados en la experiencia:** las constelaciones permitirán que salga a flote cierta información que posiblemente ya se conocía, basado en la experiencia de cada persona, pero que a su vez se desconocía y no se exponía.

- **Pensamiento sistémico:** considera al sistema como un todo, donde todas sus partes se encuentran interrelacionadas entre sí, es decir se puede hablar de dependencia de una parte con otra, ayudando esta característica a realizar un verdadero trabajo en equipo y el momento de buscar la raíz del problema que se ha planteado no enfocarlo en un solo representante, sino más bien hallar el verdadero punto del problema como un todo.

1.14.2. Utilidades de las Constelaciones Organizacionales

Carlos Surroca (2015), define algunas de las aplicaciones de esta herramienta, entre las que se puede mencionar:

- Encontrar las causas que impiden alcanzar los resultados previstos.
- Detectar problemas de equipo, comunicación y liderazgo.
- Ver las interrelaciones de los departamentos de una empresa.
- Descubrir las causas de disfunciones y conflictos internos.
- Clarificar conflictos entre accionistas.
- Diferenciar lo familiar de lo empresarial.
- Alinear estructura, funciones y procesos al objetivo de la organización.
- Analizar el proceso de decisión y agilizarlo en todas las áreas del negocio.
- Como herramienta de supervisión de consultores.
- Agilizar la toma de decisiones, etc.

1.14.3. Ejecución de las Constelaciones Organizacionales

La palabra constelar viene de escenificar o representar el sistema operativo sobre el cual se está trabajando, para ello se debe realizar talleres grupales “con un tiempo de 45 a 90 minutos como máximo” según Guillermo Echegaray (2009), el cual puede ser conformado por todos quienes se desee, es decir directivos, socios, operarios, entre otros.

Dentro de este orden de ideas, Guillermo Echegaray (2009), plantea que, para la ejecución de la constelación organizacional, se debe efectuar una representación espacial, es decir

en un lugar amplio se va a representar los elementos del sistema, por lo que las personas servirán como representantes de dichos elementos que se van a constelar.

Para ello se debe realizar una selección de representantes, elegidos por los demás participantes, se coloca cada representante a una distancia y dirección visual apropiada, razón por la cual esta teoría surge de la palabra constelación, en alusión a que el conjunto de estrellas forma una constelación según Bourquin (2011), es así que se determinan los problemas existentes y se conduce a configurar el sistema organizacional y hallar las fallas existentes, con sus respectivas soluciones.

Cabe recalcar que los representantes de las constelaciones no cuentan con información previa del sistema, lo que implica que dichos representantes pueden llegar a sentir lo que siente realmente el miembro o elemento al cual están representado, así se puede extraer información relevante de la situación, puesto que puede obtenerse información de manera inconsciente por parte de los representantes. (Echegaray Inda, 2009, p. 44)

1.15. 7 M's del marketing integrado

El marketing integrado permite a las empresa diseñar actividades de marketing y establecer programas de marketing para crear comunicar y entregar valor a los clientes mediante publicidad relacional, promoción de ventas y eventos para comunicar un mismo mensaje que permita a la empresa darle un buen posicionamiento en el mercado en el cual se desenvuelve y un valor de marca diferencial, según (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, p. 21).

Las 7 M's del marketing integrado son elementos que se enfocan en la comercialización del servicio, puesto que esta se orienta en la oferta del mismo, dichos elementos se conocen con el nombre de 7 M's debido a que la inicial de su nombre en inglés es la letra "m". Las 7 M's ayudarán a la empresa a dar a conocer de una manera clara los productos a los consumidores y el valor de la empresa, permitiendo que los mismos se sientan

atraídos y puedan apreciar las ofertas de la misma. A continuación, se muestra la representación gráfica con los elementos:



Figura 21: 7 M's del marketing integrado.
Fuente: (Lynch, 2015).

A continuación se describe cada una de las M's según (Marketin Actual, 2014):

1. Mercado (*market*):

Para poder realizar la comercialización de los productos y/o servicios que oferta la empresa, es relevante conocer el mercado objetivo o meta, Kotler y Keller (2012) lo definen como: “El mercado meta es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender.” es decir, las personas a quien se dirige el producto y/o servicio, considerando quien lo consume y quien probablemente lo consumiría, además de las preferencias y necesidades que poseen, requiriendo así el perfil de quien es su mercado objetivo.

2. Mensaje (*message*):

Hace referencia al contenido del mensaje que se desea comunicar al mercado objetivo, donde se explica lo que oferta la empresa y porque es mejor que la

competencia, los mensajes deben ser concisos y con un lenguaje apropiado para que pueda ser entendido por el consumidor

3. Misión (*mission*):

Mediante este elemento se debe definir el objetivo del marketing, es decir que se pretende lograr en la empresa con la comercialización, por ejemplo aumentar el consumo, atraer nuevos mercados, ayudar en el lanzamiento de un nuevo producto, dar a conocer cambios en la empresa, etc.

4. Diseño del mensaje (*message design*):

Este elemento es de gran relevancia, puesto que definirá como el cliente reconocerá a la empresa con el tiempo, mediante esta “m” se debe establecer una idea creativa con la cual se pueda dar a conocer el mensaje, por ejemplo: determinar los colores de la campaña publicitaria, establecer si se utilizarán personas o ilustraciones y definir que se desea que sienta el cliente con la campaña, etc.

5. Estrategia de medios (*media strategy*):

Esta “m” establece el medio por el cual se difundirá el mensaje, las cuales pueden ser televisión, radio, impresión, aire libre, redes sociales, sitios web, boca a boca, etc., dichos medios se deben seleccionar basándose en el mercado objetivo de la empresa y por ende en los medios que pueden utilizar.

6. Dinero (*money*):

Establecer cuánto gasta la empresa actualmente en publicidad y cuanto gastará en la campaña publicitaria, se debe mencionar que varios autores afirman que se debe invertir del 5 al 10% de las utilidades en publicidad.

7. Medición (*measurement*):

Enfocada en medir el resultado, para saber qué elementos están siendo efectivos, para ello se debe realizar un seguimiento constante al medio de comunicación que está siendo utilizado para conocer el alcance del mismo.

1.16. Conclusión:

Si bien es cierto, al no contar con una gestión del proceso de Servucción hace que las empresas se expongan a un mal manejo de sus recursos, ya sean humanos o físicos, lo que a su vez las conlleva a no cumplir con las expectativas de los consumidores. Esto imposibilita el atraer nuevos clientes y masifica su pérdida. Por este motivo, se requiere que el producto sea más atractivo antes de su consumo, y que posteriormente cumpla con las expectativas esperadas, para ello se requiere de manera prioritaria el uso de las herramientas que se han mencionado en este capítulo, las cuales se han definido en base de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, a más de ello se ha profundizado las bases teóricas de cada una de ellas mediante el uso de referencias bibliográficas.

Finalmente, es relevante mencionar que la información que se ha obtenido de las herramientas permite una comprensión adecuada del uso que se le debe dar a cada una de ellas, permitiendo conocer las áreas de aplicación, así como las ventajas que ofrecerán a la empresa la aplicación de las mismas.

CAPÍTULO II

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SERVUCCIÓN DENTRO DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE RESTAURACIÓN

El siguiente capítulo se enfoca en la elaboración de un manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción en el sector de restauración, dicho manual será una guía para aplicar correctamente y paso a paso las herramientas que se detallaron en el capítulo anterior, y así poder generar un óptimo proceso de Servucción dentro de una empresa cuyo giro de negocios se centre en el sector de la restauración.

1. Introducción:

El presente manual está dirigido a la industria de la restauración, el cual le guiará a alcanzar una adecuada aplicación del proceso de Servucción mediante el uso adecuado de la metodología propuesta, con el objetivo de que la empresa alcance un óptimo nivel de servicio al cliente, mediante el manejo adecuado y controlado de los recursos que posee, convirtiendo así al presente manual en una herramienta útil para el desarrollo de esta industria.

2. Contenido:

2.1. Antecedentes:

Se considera que los principales problemas de las empresas dedicadas a la industria de la restauración son: la fidelización de los clientes; Cabrera (2015) afirma que "...conseguir una clientela fiel es una de las claves del éxito del restaurante. Pero incluso esa clientela fiel, suele comer en otros restaurantes, con lo cual, tener un grupo de personas que se conservan como clientes por un largo período de tiempo, pareciera ser un suceso difícil pero factible de alcanzar."

Por otra parte, está la manera inadecuada de explotar las ventajas competitivas y comparativas con las que cuenta el restaurante, siendo estos problemas evidentes, ya que esta industria se forma de una combinación de producción de bienes y servicios, y las empresas se deben enfocar en ambos.

Si bien es cierto, al no contar con una gestión del proceso de Servucción, las empresas se hallan expuestas a llevar a cabo un mal manejo de sus recursos, ya sean humanos y físicos, lo que a su vez las conlleva a no cumplir con las expectativas de los consumidores, evitando atraer nuevos clientes y perdiendo clientes, por este motivo se requiere que el producto y el servicio sean más atractivos antes de su consumo y que posteriormente cumplan con las expectativas esperadas.

2.2. Objetivo General:

Ofrecer una guía para la implementación del proceso de Servucción para negocios de la industria ecuatoriana de restauración, que permita conocer la situación actual de la empresa tanto interna como externamente, para conseguir ofertar un servicio óptimo consiguiendo la satisfacción de los clientes mediante la potenciación de sus recursos.

2.3. Objetivos Específicos:

- Establecer los procedimientos necesarios que deben ejecutarse para analizar la parte externa así como interna de la empresa, la situación actual de la misma y la calidad del servicio.
- Sugerir los pasos a considerar en cada procedimiento.
- Utilizar las herramientas necesarias que deben aplicarse para ofrecer un mejor servicio a los consumidores.

2.4. Áreas de aplicación o alcance del proceso:

El Manual de procedimientos para el proceso de Servucción en el sector de restauración, es un instrumento que incluye los procesos a seguir para ofrecer un nivel óptimo de servicio, los cuales se enfocan en áreas de aplicación generales, basadas en ámbitos tanto

internos como externos de la empresa, los cuales afectan al personal y los clientes de manera directa.

2.5. Responsable del proceso:

El responsable de ejecutar los procedimientos planteados en este manual, será la persona a la cual la gerencia del restaurante designe, debido que el manual desprenderá datos e información relevante que compete únicamente a la empresa.

2.6. Clientes y proveedores del proceso:

- Clientes: se considera como clientes, todos aquellos consumidores que frecuentan el restaurante.
- Proveedores del proceso (personal): se refiere a las personas que trabajan en la empresa y ejecutan el servicio, propiamente dicho.

2.7. Metodología para el diagnóstico:

Para realizar el diagnóstico necesario para desarrollar el Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, se debe utilizar la técnica de investigación descriptiva.

“La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.” (Creadess, 2012)

Dentro de esta investigación se encuentra el estudio tipo encuesta, la cual se realiza con el fin de encontrar la solución de problemas que surgen en organizaciones, para poder encontrar la causa y proponer planes que permitan mejorar, dentro de esta perspectiva, se debe mencionar que en el Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, los cuestionarios que se

han propuesto para los consumidores y el personal del restaurante deberán ser realizados a manera de entrevista.

Dentro de este marco, se debe mencionar que el tipo de escala que se utilizará dentro de los cuestionarios será la escala Likert, la cual a diferencia de las preguntas dicotómicas (sí/no), es que al contestar una pregunta ayude a medir actitudes y conocer el grado de conformidad con la encuesta realizada.

Debe señalarse, que para los cuestionarios que se desarrollarán se considera una escala de: 1 a 3; donde 1 = bajo, 2 = medio y 3 = alto, esta escala fue escogida para evitar confusiones o errores por parte de los encuestados, quienes al tener solo tres alternativas bien definidas, podrán seleccionar con mayor facilidad el estado de su conformidad, por otra parte, dicha escala facilitará el procesamiento de los datos que se obtengan.

2.8. Áreas abarcadas:

El proceso de Servucción, abarca todas las áreas del restaurante, puesto que este proceso inicia desde la llegada del cliente al restaurante, hasta la salida del mismo.

2.9. Simbología requerida:

Para la elaboración de los diagramas de flujo (representación gráfica de un proceso) de los diferentes procesos que se presentan en este manual, se requiere el uso de la simbología ANSI (American National Standard Institute). A continuación, se presenta la descripción de dicha simbología para una comprensión adecuada de los diagramas.

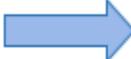
NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Inicio o término		Indica en donde inicia y concluye el proceso.
Decisión		Representa las opciones que se pueden seguir en caso de que existan caminos alternativos.
Actividad		Simboliza la actividad que se ejecuta en el proceso.
Documento		Se utiliza para la generación de un documento en un punto específico del proceso.
Datos (información de apoyo)		Representa aquella información que es necesaria para realizar una actividad.
Conector		Permite unir dos o más tareas que se encuentren separadas en el diagrama de flujo.
Transporte		Indica el movimiento, es decir el traslado de un lugar a otro.
Conector de página		Permite unir las tareas que se encuentran en diferentes páginas.
Demora		Indica retraso en el desarrollo del proceso.
Flujo		Indica la secuencia, en la cual se debe realizar las actividades.

Figura 22: Simbología ANSI para los diagramas de flujo.
Fuente: (Gaona, 2014).

2.10. Procedimientos:

Los procedimientos que se han establecido para el proceso de Servucción en la industria de la restauración se componen de:

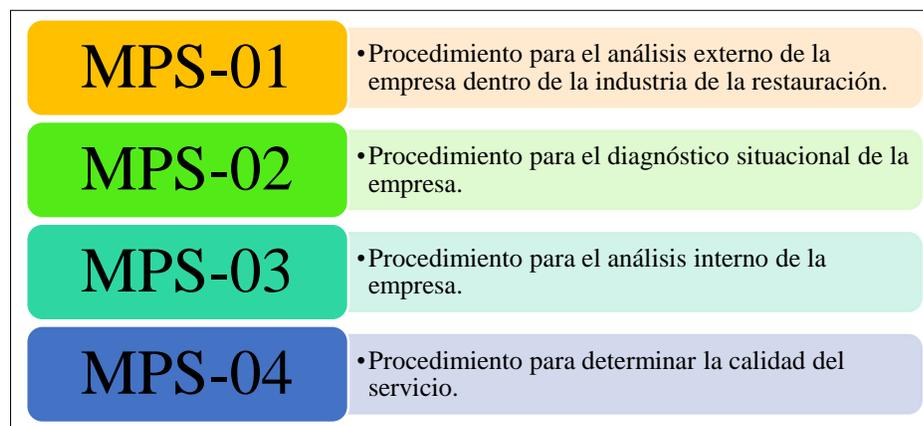


Figura 23: Procedimientos para el proceso de Servucción en la industria de la restauración.

**PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA
DENTRO DE LA INDUSTRIA DE LA RESTAURACIÓN
MPS-01**

1. Objetivo:

Definir y proponer un análisis estratégico para establecer la situación de la empresa en la industria de la restauración dentro del mercado en el que se desenvuelve, considerando los factores externos que afectan su entorno.

2. Alcance:

Lo que se pretende alcanzar con este procedimiento es conocer la ubicación precisa en la que se encuentra el restaurante dentro del mercado local comprendiendo sus fortalezas y sus deficiencias, este procedimiento involucra al gerente o propietario del restaurante, así como a la persona designada por el gerente para el desarrollo del manual.

3. Normativa y documentación de referencia:

- a) Encuesta de servicios, hoteles y restaurantes, establecidas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- b) Censo de población y vivienda por el INEC.
- c) Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico por el INEC.
- d) Principales indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, por el INEC.
- e) Indicadores económicos del Banco Central del Ecuador.
- f) Ley de la Gestión Ambiental.
- g) Norma de calidad ambiental para el manejo y disposición final de los desechos sólidos no peligrosos.
- h) Ley Orgánica de Salud.
- i) Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- j) Código del trabajo.

- k) Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.
- l) Ley de comercio exterior.

4. Políticas aplicables al procedimiento:

- La normativa y documentación que se utilice en el procedimiento debe estar vigente.

5. Representación gráfica del procedimiento:

A continuación, se ha elaborado la representación gráfica del procedimiento, en donde se detalla los procesos que conforman el mismo:

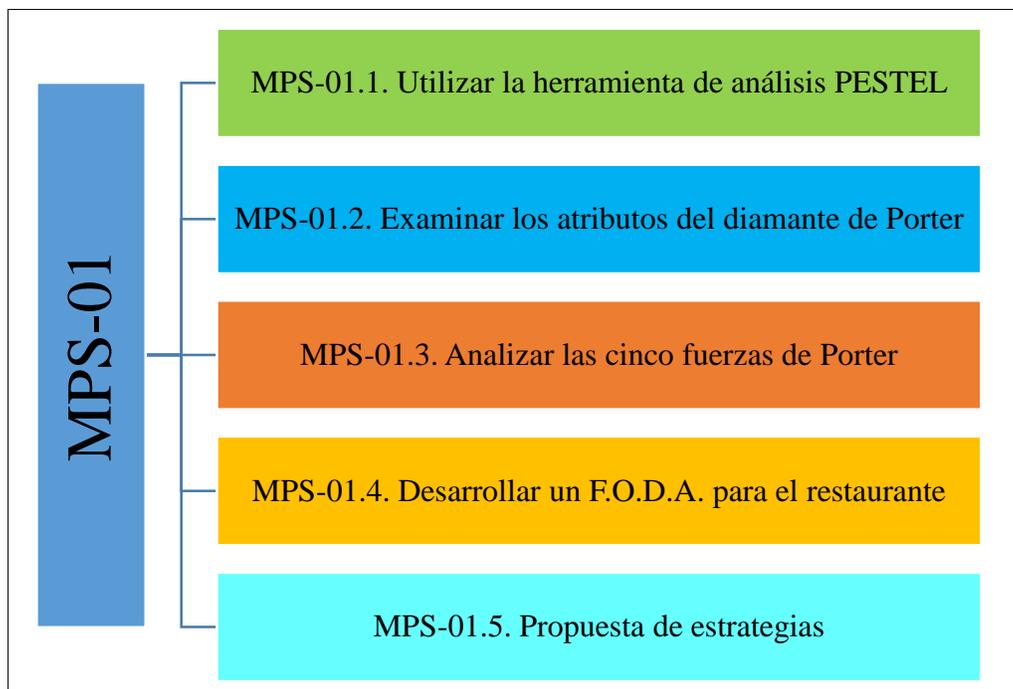


Figura 24: Procesos del MPS-01.

6. Descripción del procedimiento:

Una vez que se ha determinado los cuatro procesos requeridos para el procedimiento, se procede al desglose de cada uno de ellos con sus respectivos pasos.

MPS-01.1. Utilizar la herramienta de análisis PESTEL:

Para implementar un proceso de Servucción dentro de una empresa de restauración es necesario comenzar con un análisis PESTEL, el cual se enfoca en los siguientes factores: Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que afectan a la empresa y su desarrollo.

Para ello se ha propuesto los pasos que se deben seguir para el desarrollo de dicho análisis:

Paso 1.

Escoger el método apropiado para su restaurante, a continuación se recomienda el uso de una de las siguientes opciones:

- Ejecutar el análisis de manera individual, mediante investigaciones.
- Elaborar un taller, en el cual se debe reunir a los miembros del restaurante y entre todos realizar el análisis con una lluvia de ideas.

Una vez que se eligió el método adecuado se puede proceder al paso 2.

Paso 2.

Delimitar el entorno en el cual va a prestar el servicio la empresa ya sea:

- Local
- Regional
- Nacional

Una vez que se conoce el método apropiado y se ha determinado el entorno, se puede proceder con el siguiente paso.

Paso 3.

Investigar los componentes de cada uno de los factores, para los cuales se propone los siguientes lineamientos:

- Factores Políticos.- se recomienda basarse en los estudios de riesgo político realizados anualmente por “AON” y por “MARSH”, empresas internacionales dedicadas al análisis mundial de riesgos.

- Factor Económico.- se exhorta revisar los “Indicadores Económicos del Banco Central del Ecuador”, donde se podrá encontrar la tasa de interés, el PIB, el nivel de inflación, etc., se recomienda considerar los estudios de especialistas en el tema. También es necesario examinar los datos económicos que publica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) relacionados al sector y así conocer el estado económico del país.
- Factor Socio-cultural.- se debe considerar la información que presenta el INEC del “Censo de población y vivienda” para conocer los cambios del nivel poblacional, así como también la “Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico”, donde se conocerá el porcentaje de los diferentes extractos existentes. Además examine acerca de las tendencias del mercado local o nacional que repercuten en el nivel de consumo referente al producto general que va a ofertar el restaurante.
- Factor Tecnológico.- considere los cambios tecnológicos y futuros que afectarán a la industria de la restauración, se propone realizar el análisis basándose en los datos que ofrece el INEC de “Principales indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación”.
- Factor Ecológico.- identifique las leyes de protección del medio ambiente, las regulaciones enfocadas al consumo de energía y agua, así como al reciclaje de residuos, y la reducción del impacto ambiental, se exhorta revisar la información que ofrece el Ministerio del Ambiente del Ecuador.
- Ámbito Legal.- son aquellas normativas que afectan al restaurante, en el que se hallan inmersos el “Código del trabajo”, las licencias y permisos requeridos por el área local, además del “Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo” y la “Ley Orgánica de Salud”.

Una vez definidos los factores se prosigue a llenar la Tabla de análisis PESTEL (tabla 1), para lo cual se recomienda seguir los siguientes pasos:

Paso 4.

Analizar los componentes de los factores PESTEL, para ello debe diferenciarlos para conocer cuáles son los que afectan directamente al restaurante, puede plantearse las siguientes preguntas:

¿Qué factor es el que nos afecta como restaurante?

¿Qué factor denota relevancia para el restaurante?

Paso 5.

Evaluar si cada uno de los factores es una amenaza o una oportunidad para el restaurante, puede plantearse la siguiente pregunta:

¿Este factor podría generar una oportunidad o una amenaza?

Paso 6.

Establecer un orden de prioridad de menor a mayor (1 es el más importante), tanto para las amenazas como para las oportunidades de los todos los factores, es decir consideré la prioridad para todas las amenazas en general, independientemente del factor al cual pertenezca y realice el mismo procedimiento con las oportunidades, para ello también se debe considerar un pronóstico de los factores en el futuro. La prioridad se debe fundamentar en el grado de afección que considera que tiene el factor hacia el restaurante.

Tabla 1: Tabla de análisis PESTEL.

TABLA DE ANÁLISIS PESTEL PARA (NOMBRE DEL RESTAURANTE)				
FACTOR	DESCRIPCIÓN	CONDICIÓN		P
POLÍTICO		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
ECONÓMICO		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
SOCIO-CULTURAL		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
TECNOLÓGICO		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
ECOLÓGICO		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
LEGAL		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
		O	A	
OBSERVACIONES				
SIMBOLOGÍA: P = PRIORIDAD; O = OPORTUNIDAD; A = AMENAZA				

MPS-01.1.1. Diagrama de flujo del proceso

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

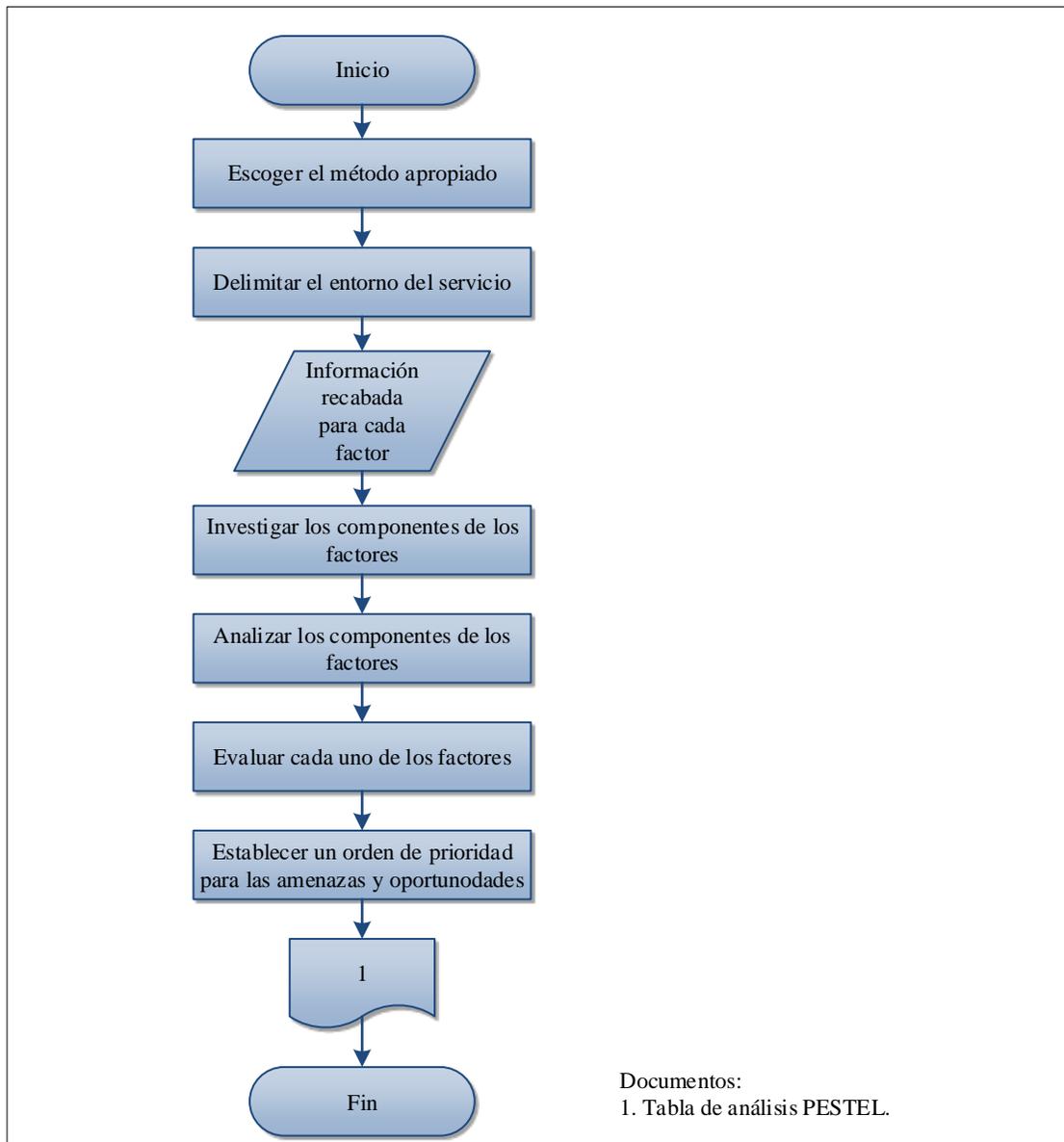


Figura 25: Actividades del proceso MPS-01.1. - Análisis PESTEL.

MPS-01.2. Examinar los atributos que conforman el diamante de Porter:

El diamante de Porter consta de cuatro atributos los cuales demuestran la competitividad con la que cuenta el restaurante dentro del mercado, dichos atributos serán los que ayuden

o generen impedimentos al momento de crear una ventaja competitiva con relación a la competencia existente dentro de las empresas locales.

Los cuatro atributos a estudiarse son:

- **Dotación de factores:** Lo que comprende la dotación de factores dentro del mercado local es: el territorio, la mano de obra y el capital con el que cuenta, para poder competir con las demás empresas con giros similares, cada empresa debe realizar una inversión constante en dichos factores.
- **Condiciones de la demanda:** son las exigencias del consumidor cuando adquiere el producto en un mercado determinado.
- **Sectores afines y de apoyo:** Existencia o escases de proveedores y empresas que oferten productos similares o sustitutos dentro del mercado local.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** Condiciones que establecen cómo se crean, organizan y manejan las empresas, así como el carácter de la rivalidad en el mercado.

Posteriormente, se presentan los pasos que se deben seguir para examinarlos:

Paso 1.

Estudiar los atributos del restaurante enfocados en la industria de la restauración. Para ello llene el Cuestionario para el análisis del diamante de Porter (tabla 2), que se presenta a continuación:

Tabla 2: Cuestionario para el análisis del Diamante de Porter.

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER EN (<u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>)			
Fecha inicio: <u>fecha que inicio el análisis</u>		Fecha fin: <u>fecha que concluyó el análisis</u>	
Elaborado por:	<u>Cargo de la persona que desarrolla el cuestionario (sin nombres)</u>		
<p>*Por la categoría a la que pertenece:</p> <p>*Por la variedad en el servicio:</p> <p>*Por tipo de comida:</p> <p>*Giro de negocios: (Concatene las respuestas anteriores para describir el servicio que ofrece la empresa)</p> <p>*Mercado local: <u>Lugar donde la empresa efectúa sus operaciones</u></p> <p><small>*Campos obligatorios, se recomienda revisar el Capítulo 1 (clasificación de los restaurantes, página 6) donde están detalladas las distintas categorías.</small></p>			
<p>Indicaciones: En la siguiente tabla considere los factores que se han planteado y señale de acuerdo a una observación del entorno las respuestas que considere adecuadas si cree que afecta al sector, caso contrario, no señale ninguna opción.</p> <p>Escala: considere una escala de 1 a 3, donde 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto.</p>			
1. Dotación de factores:			
1.1. La ventaja de la posición geográfica de <u>(nombre del restaurante)</u> dentro del mercado local es:	1	2	3
1.2. La disponibilidad de mano de obra dentro del mercado local para restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
1.3. La disponibilidad de materia prima dentro del mercado local para restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
1.4. La ventaja que genera el clima de la ciudad donde ejerce sus operaciones <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
1.5. <u>(Nombre del restaurante)</u> cuenta con recursos naturales renovables que marquen una ventaja dentro del mercado:	1	2	3
1.6. En el mercado local, la facilidad para la obtención del capital para la implementación de un restaurante con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
1.7. El capital necesario para implementar un restaurante con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
1.8. En el mercado local, la experiencia de mano de obra para trabajar en restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> :	1	2	3
1.9. La facilidad para que un restaurante con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> se pueda desenvolver dentro del mercado local es:	1	2	3

1.10. La disponibilidad de productos sustitutos dentro del mercado local, para un restaurante con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
1.11. El grado tecnológico de los sistemas de comunicación dentro del mercado local para restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
1.12. En el mercado local, la existencia de institutos de investigación u otros similares para la creación de mejores maquinarias que se puedan utilizar dentro de restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
Suma total del atributo 1 =			
2. Condiciones de la demanda:			
2.1. La demanda dentro del mercado local para productos ofertados por restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
2.2. La calidad que exige el consumidor de los productos ofertados por <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
2.3. La cantidad de producto que demanda el consumidor de <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
2.4. El valor agregado que busca el consumidor en los productos y servicios ofertados por <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
2.5. La demanda del consumo dentro de <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
2.6. La demanda de restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> dentro del mercado local es:	1	2	3
2.7. La cantidad de productos importados por <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
2.8. Las importaciones realizadas por empresas con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> causan que los precios en el mercado local sean:	1	2	3
2.9. Se considera la posibilidad de que <u>(nombre del restaurante)</u> pueda expandirse a nuevos mercados:	1	2	3
Suma total del atributo 2 =			
3. Sectores afines y de apoyo:			
3.1. La concentración geográfica de productores de materia prima, para restaurantes que tengan el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> dentro del mercado local es:	1	2	3
3.2. La existencia de restaurantes con giro de negocios igual al de <u>(nombre del restaurante)</u> dentro del mercado local es:	1	2	3

3.3. En el mercado local, la existencia de entidades que puedan brindar servicios de apoyo (servicios de catering) a restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.4. La existencia de apoyo tecnológico dentro del mercado local para restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.5. La existencia de abastecedores de insumos para restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.6. La existencia de gremios y asociaciones para restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> a nivel local es:	1	2	3
3.7. La existencia de sectores afines (empresas ofertantes de productos complementarios) que colaboran con <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.8. El grado en el que depende de maquinaria y utensilios importados <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.9. La existencia de repuestos en el país para la maquinaria utilizada por <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.10. El costo del nivel de inventario (repuestos y utensilios) para <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.11. La frecuencia de cambio de políticas dentro de <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.12. La dependencia de algún tipo de maquila por parte de <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.13. El grado en el que el mercado extranjero afecta a <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.14. El apoyo por parte de otras instituciones para el desarrollo de <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
3.15. El apoyo por parte de organizaciones locales y nacionales para <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
Suma total del atributo 3 =			
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:			
4.1. La capacidad de <u>(nombre del restaurante)</u> para poder competir en el mercado local es:	1	2	3
4.2. La cantidad aproximada de restaurantes que tengan el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> dentro del mercado local es:	1	2	3

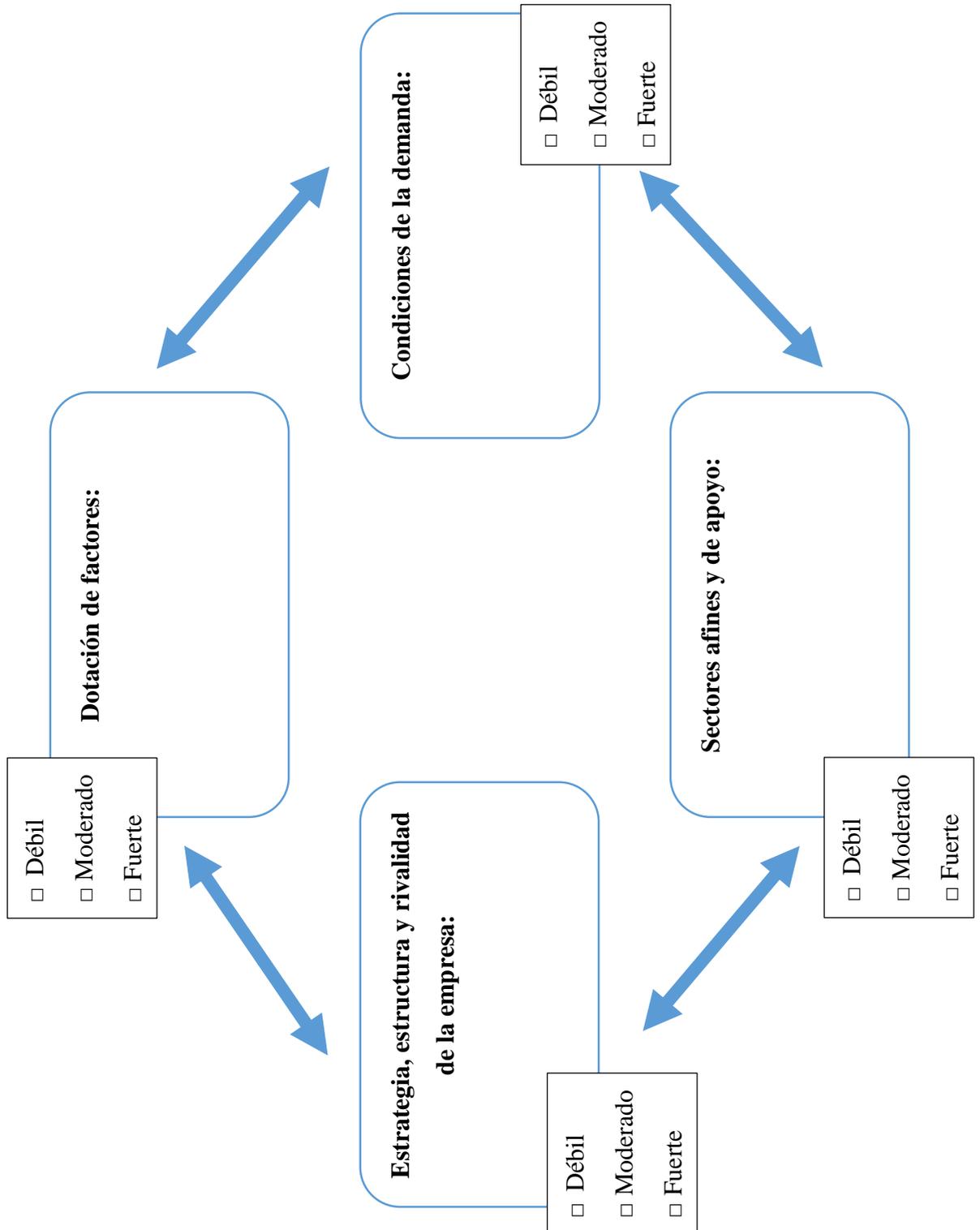
4.3. Los restaurantes existentes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> son capaces de satisfacer la demanda del mercado local a un nivel:	1	2	3
4.4. En qué nivel <u>(nombre del restaurante)</u> se centra en atraer un nuevo tipo de consumidores interesantes:	1	2	3
4.5. La competencia debido a los costos ofertados por los restaurantes que tienen el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
4.6. En qué grado las estrategias planteadas por <u>(nombre del restaurante)</u> son de corto plazo:	1	2	3
4.7. En qué grado las estrategias planteadas por <u>(nombre del restaurante)</u> son de largo plazo:	1	2	3
4.8. En qué nivel la rivalidad entre restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> se considera como una ventaja:	1	2	3
4.9. En qué nivel compiten los restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> por la adquisición de materia prima.	1	2	3
4.10. Si se cuenta con alianzas entre proveedores y <u>(nombre del restaurante)</u> , cuál es su nivel:	1	2	3
4.11. Si existe estrategias de respaldo dentro de <u>(nombre del restaurante)</u> cuál es su nivel:	1	2	3
4.12. Existe heterogeneidad en la producción dentro de <u>(nombre del restaurante)</u> :	1	2	3
Suma total del atributo 4 =			

Paso 2.

Colocar cada uno de los factores que tengan como calificación 3 en el Mapa del diamante de Porter (tabla 3), que se muestra seguidamente:

Tabla 3: Mapa del Diamante de Porter

MAPA DEL DIAMANTE DE PORTER (NOMBRE DEL RESTAURANTE)



Paso 3.

Realizar una suma de las calificaciones asignadas a cada uno de los factores dentro de cada atributo en el Cuestionario para el análisis del Diamante de Porter (tabla 2) que consta como “suma total del atributo” y colóquelos en la Tabla para sumas de las calificaciones de los atributos (tabla 4), que se muestra a continuación:

Tabla 4: Tabla para sumas de las calificaciones de los atributos.

TABLA PARA SUMAS DE LAS CALIFICACIONES DE LOS ATRIBUTOS (NOMBRE DEL RESTAURANTE)	
ATRIBUTOS	TOTAL
Dotación de factores	
Condiciones de la demanda	
Sectores afines y de apoyo	
Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	

Paso 4.

Señalar el grado de afección de cada atributo, para ello tome los datos obtenidos de la suma de resultados del paso 2, considere que los grados se basan en la siguiente lista:

1. Dotación de factores: (grado de afección del atributo)

- 0 – 16 Débil
- 17 – 28 Moderado
- 29 – 36 Fuerte

2. Condiciones de la demanda: (grado de afección del atributo)

- 0 – 12 Débil
- 13 – 19 Moderado
- 20 – 27 Fuerte

3. Sectores afines y de apoyo: (grado de afección del atributo)

- 0 – 18 Débil
- 19 – 32 Moderado
- 33 – 45 Fuerte

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: (grado de afección del atributo)

- 0 – 14 Débil
- 15 – 25 Moderado
- 26 – 36 Fuerte

Colocar en el Mapa del Diamante de Porter (tabla 3), el grado de afección correspondiente para cada atributo.

Paso 5.

Plantear propuestas de estrategias para los atributos que lo requieran, para ello debe analizar el grado de afección de cada uno, considere las siguientes recomendaciones basadas en el grado de afección:

- Grado Débil: estrategias para mejorarlos.
- Grado Moderado: estrategias para mejorarlos.
- Grado Fuerte: estrategias para mantenerlos.

Tome en cuenta que se debe dar prioridad a los atributos de grado débil ya que son factores que inciden negativamente en el restaurante. Se recomienda revisar los tipos de estrategias que se han descrito en el Capítulo 1 (página 45).

MPS-01.2.1. Diagrama de flujo del proceso

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

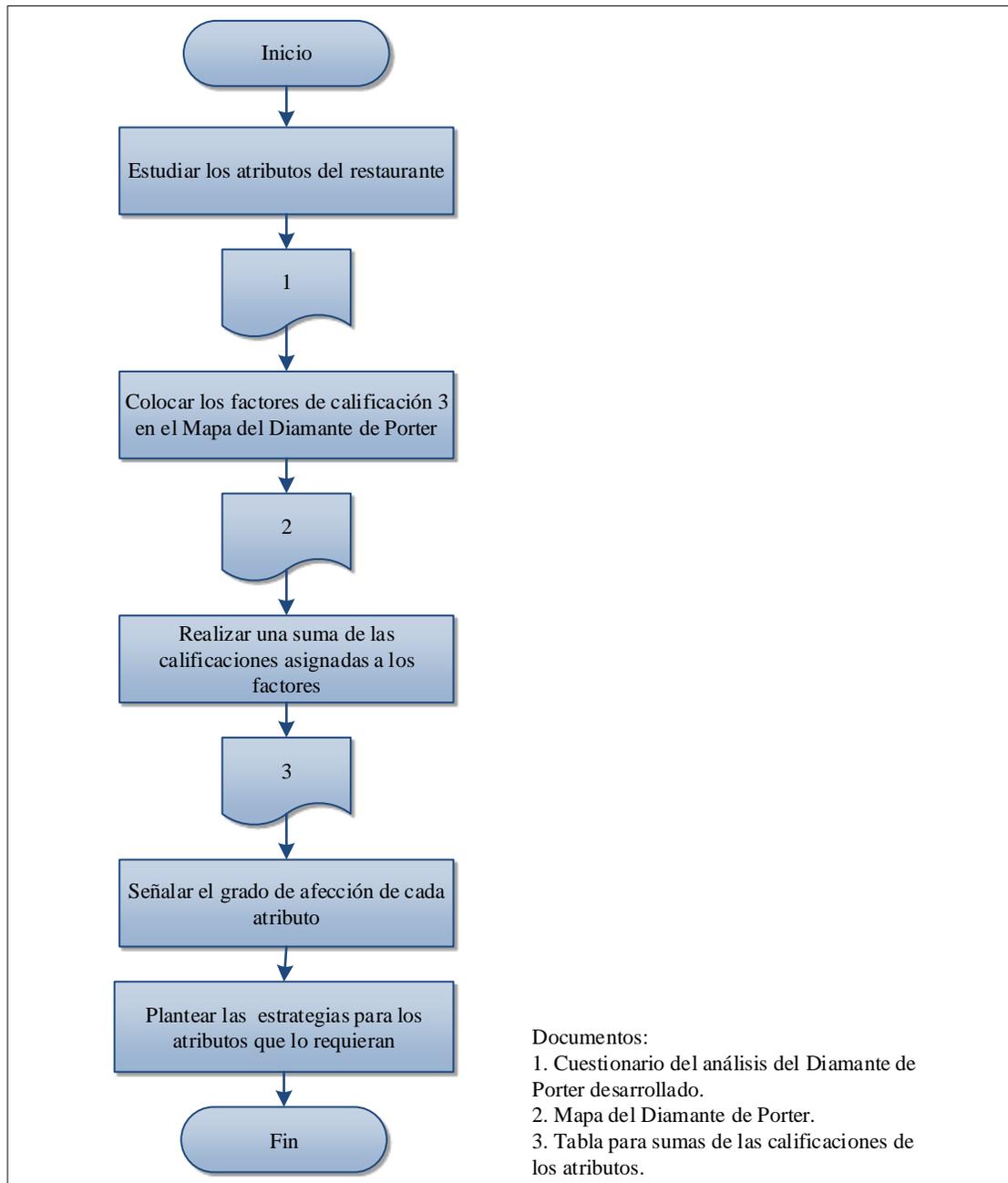


Figura 26: Actividades del proceso MPS-01.2. – Examinar el Diamante de Porter.

MPS-01.3. Analizar las cinco fuerzas de Porter y su efecto en la industria de la restauración:

Las cinco fuerzas de Porter ayudan a conocer la rentabilidad de un negocio. A partir de este análisis se podrán generar ya sean planes estratégicos o planes de negocios.

Las cinco fuerzas se componen de:

- **Rivalidad entre competidores:** es la fuerza más importante puesto que determina la rentabilidad del negocio y la manera de competir entre empresas.
- **Amenaza de las nuevas entradas:** se encarga de medir el riesgo de que nuevos competidores ingresen al mercado.
- **Amenaza de los sustitutos:** hace referencia a posibles productos que desplacen al que se oferta.
- **Poder de negociación de los proveedores:** otra fuerza muy importante puesto que los precios, cantidad a ofertar, etc., dependen directamente de los proveedores.
- **Poder de negociación de los consumidores:** es el poder con el que cuentan los clientes, mediante la cual pueden establecer sus propias condiciones.

A continuación, se ha sugerido una serie de pasos que se deben seguir para realizar el análisis:

Paso 1.

Determinar cómo afectan los diferentes factores al restaurante, para ello llene la siguiente tabla Cuestionario para el análisis de las cinco fuerzas de Porter (tabla 5):

Tabla 5: Cuestionario para el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA (<u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>)			
Fecha inicio: <u>fecha que inicio el análisis</u>		Fecha fin: <u>fecha que concluyó el análisis</u>	
Elaborado por:	<u>Cargo de la persona que desarrolla el cuestionario (sin nombres)</u>		
<p>*Por la categoría a la que pertenece:</p> <p>*Por la variedad en el servicio:</p> <p>*Por tipo de comida:</p> <p>*Giro de negocios: (Concatene las respuestas anteriores para describir el servicio que ofrece la empresa)</p> <p>*Mercado local: <u>Lugar donde la empresa efectúa sus operaciones</u></p> <p><small>*Campos obligatorios, se recomienda revisar el Capítulo 1 (clasificación de los restaurantes, página 6) donde están detalladas las distintas categorías.</small></p>			
Indicaciones: Por favor señale la respuesta que crea conveniente si afecta el factor al restaurante, caso contrario deje en blanco.			
Escala: considere una escala de 1 a 3, donde 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto.			
1. Poder de negociación de los consumidores:			
1.1. Los consumidores exigen a <u>(nombre del restaurante)</u> una demanda del producto:	1	2	3
1.2. El volumen de compra de los consumidores en <u>(nombre del restaurante)</u> es:	1	2	3
1.3. El consumo dentro de <u>(nombre del restaurante)</u> sin ofertar descuentos es:	1	2	3
1.4. A pesar de la información existente de servicios y productos similares que se ofrecen, los consumidores prefieren a <u>(nombre del restaurante)</u> :	1	2	3
1.5. Con que grado de dificultad se pueden conseguir productos sustitutos al que oferta <u>(nombre del restaurante)</u> :	1	2	3
1.6. El producto que oferta <u>(nombre del restaurante)</u> tiene características de diferenciación a los de la competencia:	1	2	3
1.7. El mercado es sensible a los precios de <u>(nombre del restaurante)</u> :	1	2	3
1.8. El producto que ofrece <u>(nombre del restaurante)</u> cuenta con identidad de marca:	1	2	3
1.9. El producto que ofrece <u>(nombre del restaurante)</u> representa éxito en el mercado:	1	2	3
Suma total de la fuerza 1 =			

2. Poder de negociación de los proveedores:			
2.1. La cantidad de ofertantes de materia prima para <u>(nombre del restaurante)</u> dentro del mercado local es:	1	2	3
2.2. La materia prima, maquinaria o insumos que ofertan los proveedores de <u>(nombre del restaurante)</u> cuentan con alguna característica de diferenciación:	1	2	3
2.3. Con que facilidad <u>(nombre del restaurante)</u> podría cambiar de proveedor de materia prima:	1	2	3
2.4. Dentro del mercado local existen productos sustitutos de la materia prima utilizada por <u>(nombre del restaurante)</u> :	1	2	3
2.5. <u>(Nombre del restaurante)</u> cuenta con acuerdos consistentes con los proveedores:	1	2	3
2.6. <u>(Nombre del restaurante)</u> considera de gran relevancia la capacidad de producción de los proveedores:	1	2	3
2.7. El producto adquirido por <u>(nombre del restaurante)</u> es esencial para el proceso de fabricación del servicio:	1	2	3
2.8. El volumen de compra de los productos que adquiere <u>(nombre del restaurante)</u> es representativo para los proveedores de manera:	1	2	3
2.9. <u>(Nombre del restaurante)</u> considera como aspectos importantes en el momento de la adquisición de su materia prima, máquinas e insumos a la calidad, los costes y la diferenciación en los productos que ofertan los proveedores:	1	2	3
2.10. Con que grado de dificultad los proveedores se pueden convertir en competidores para <u>(nombre del restaurante)</u> :	1	2	3
Suma total de la fuerza 2 =			
3. Amenaza de nuevas entradas:			
3.1. Los restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> en el mercado local permiten crear economías a escala:	1	2	3
3.2. Con que dificultad los restaurantes que desean ingresar en el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> , pueden conseguir conocimiento especializado y tecnología necesaria:	1	2	3
3.3. Con que dificultad los nuevos restaurantes que poseen el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> ,	1	2	3

<p>pueden conseguir experiencia dentro del sector de la restauración:</p>			
<p>3.4. Con que grado de dificultad los restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> pueden conseguir canales de distribución adecuados:</p>	1	2	3
<p>3.5. Los productos que ofertan los nuevos restaurantes que tienen el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> en el mercado poseen diferenciación:</p>	1	2	3
<p>3.6. Existe identidad de marca en los productos ofertados por los restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u>:</p>	1	2	3
<p>3.7. Los costes de cambio de matriz productiva se consideran relativamente:</p>	1	2	3
<p>3.8. Qué tipo de inversión de capital, es la que se requiere para implementar un restaurante con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u>:</p>	1	2	3
<p>3.9. <u>(Nombre del restaurante)</u>, ha establecido ventajas en sus períodos de funcionamiento, tales como costes y diversos privilegios:</p>	1	2	3
<p>3.10. Para implementar nuevos restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u>, se debe cumplir con políticas reguladoras gubernamentales las cuales impiden la facilidad de entrada de nuevas empresas:</p>	1	2	3
<p>3.11. La adquisición de materias primas e insumos para empresas con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u>, cuentan con aranceles.</p>	1	2	3
<p>3.12. Los restaurantes que poseen el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u>, tienen dificultad para abastecerse de materia prima:</p>	1	2	3
<p>3.13. Qué grado de dificultad se tiene para encontrar ubicaciones estratégicas que permitan una excelente acogida de restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u>:</p>	1	2	3
<p>3.14. Se encuentra saturado el mercado local para restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u>:</p>	1	2	3
<p>3.15. La rentabilidad para restaurantes con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> es:</p>	1	2	3

3.16. Existe lealtad por parte de los consumidores con restaurantes que tenga el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> :	1	2	3
3.17. Los restaurantes locales con el mismo giro de negocios que <u>(nombre del restaurante)</u> , presentan estrategias agresivas a las nuevas entradas:	1	2	3
Suma total de la fuerza 3 =			
4. Amenaza de productos sustitutos:			
4.1. El nivel de coste-calidad del producto que oferta <u>(nombre del restaurante)</u> con relación a los sustitutos es:	1	2	3
4.2. El coste por el cambio a un producto sustituto es:	1	2	3
4.3. Cuál es el grado de fidelidad de los consumidores hacia el producto que oferta <u>(nombre del restaurante)</u> :	1	2	3
Suma total de la fuerza 4 =			
5. Rivalidad entre competidores:			
5.1. Es baja la concentración de restaurantes en el sector:	1	2	3
5.2. Los costes fijos dentro del sector colaboran con el crecimiento de <u>(nombre del restaurante)</u> :	1	2	3
5.3. El índice de diferenciación estratégica en el sector es:	1	2	3
5.4. Con que facilidad las barreras de salida del sector de la restauración se pueden retirar:	1	2	3
5.5. En la industria de la restauración se cuenta con exceso de capacidad de la producción instalada:	1	2	3
Suma total de la fuerza 5 =			

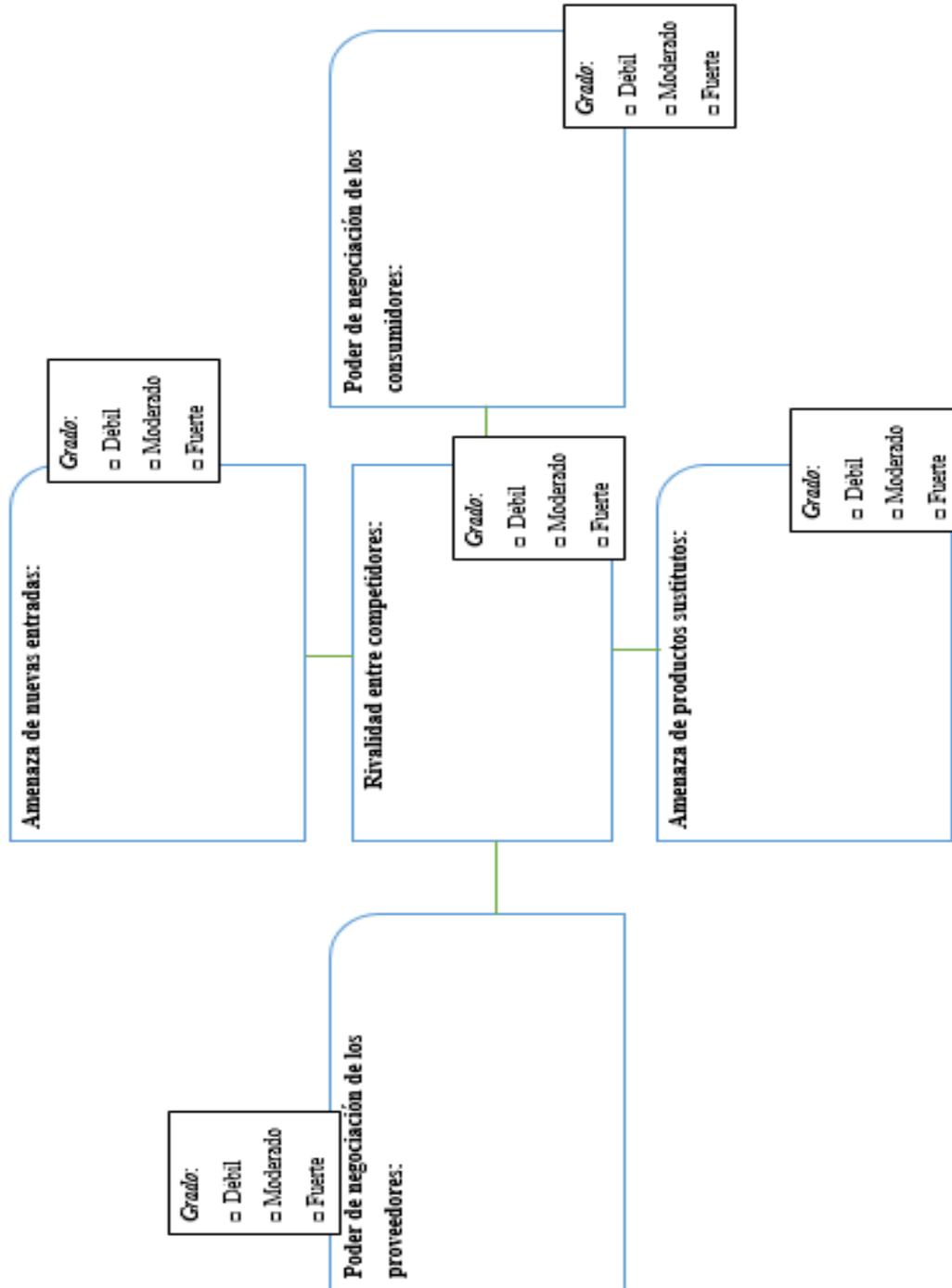
Paso 2.

Describir los factores de cada fuerza que afectan al restaurante dentro del Mapa de las cinco fuerzas de Porter (tabla 6), para ello debe colocar los factores que tienen calificación uno, puesto que son los que afectan negativamente al restaurante.

Tabla 6: Mapa de las cinco fuerzas de Porter.

MAPA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

(NOMBRE DEL RESTAURANTE)



Paso 3.

Realizar la suma de las calificaciones asignadas a cada uno de los factores dentro de cada fuerza en el Cuestionario para el análisis de las cinco fuerzas de Porter (tabla 4), que consta como “suma total de la fuerza” y colóquelas en la Tabla para sumas de las calificaciones de las fuerzas (tabla 7), que se muestra a continuación:

Tabla 7: Tabla para sumas de las calificaciones de las fuerzas.

TABLA PARA SUMAS DE LAS CALIFICACIONES DE LAS FUERZAS (NOMBRE DEL RESTAURANTE)	
FUERZAS	TOTAL
Poder de negociación de los consumidores	
Poder de negociación de los proveedores	
Amenaza de nuevas entradas	
Amenaza de productos sustitutos	
Rivalidad entre competidores	

Paso 4.

Señalar el grado de afección de cada fuerza, para ello tome los datos obtenidos de la suma de resultados del paso 3, considere que los grados se basan en la siguiente lista:

1. Poder de negociación de los consumidores: (grado de afección de la fuerza)

- 0 – 12 Débil
- 13 – 22 Moderada
- 23 – 27 Fuerte

2. Poder de negociación de los proveedores: (grado de afección de la fuerza)

- 0 – 14 Débil
- 15 – 22 Moderada
- 23 – 30 Fuerte

3. Amenaza de nuevas entradas: (grado de afección de la fuerza)

- 0 – 26 Débil
- 27 – 40 Moderada
- 41 – 54 Fuerte

4. Amenaza de productos sustitutos: (grado de afección de la fuerza)

- 0 – 4 Débil
- 5 – 7 Moderada
- 8 – 9 Fuerte

5. Rivalidad entre competidores: (grado de afección de la fuerza)

- 0 – 7 Débil
- 8 – 11 Moderada
- 12 – 15 Fuerte

Colocar en el Mapa de las cinco fuerzas de Porter (tabla 6), el grado de afección correspondiente para cada fuerza.

Paso 5.

Plantear propuestas de estrategias que pretendan obtener una ventaja competitiva en el sector, basadas en las fuerzas que obtuvieron un grado de afección débil en el Mapa de las cinco fuerzas de Porter (tabla 6), para ello se recomienda usar las “Estrategias competitivas o de negocio” que se han descrito en el Capítulo 1 (página 45), ya que Porter las planteó como complemento de las cinco fuerzas.

MPS-01.3.1. Diagrama de flujo del proceso

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

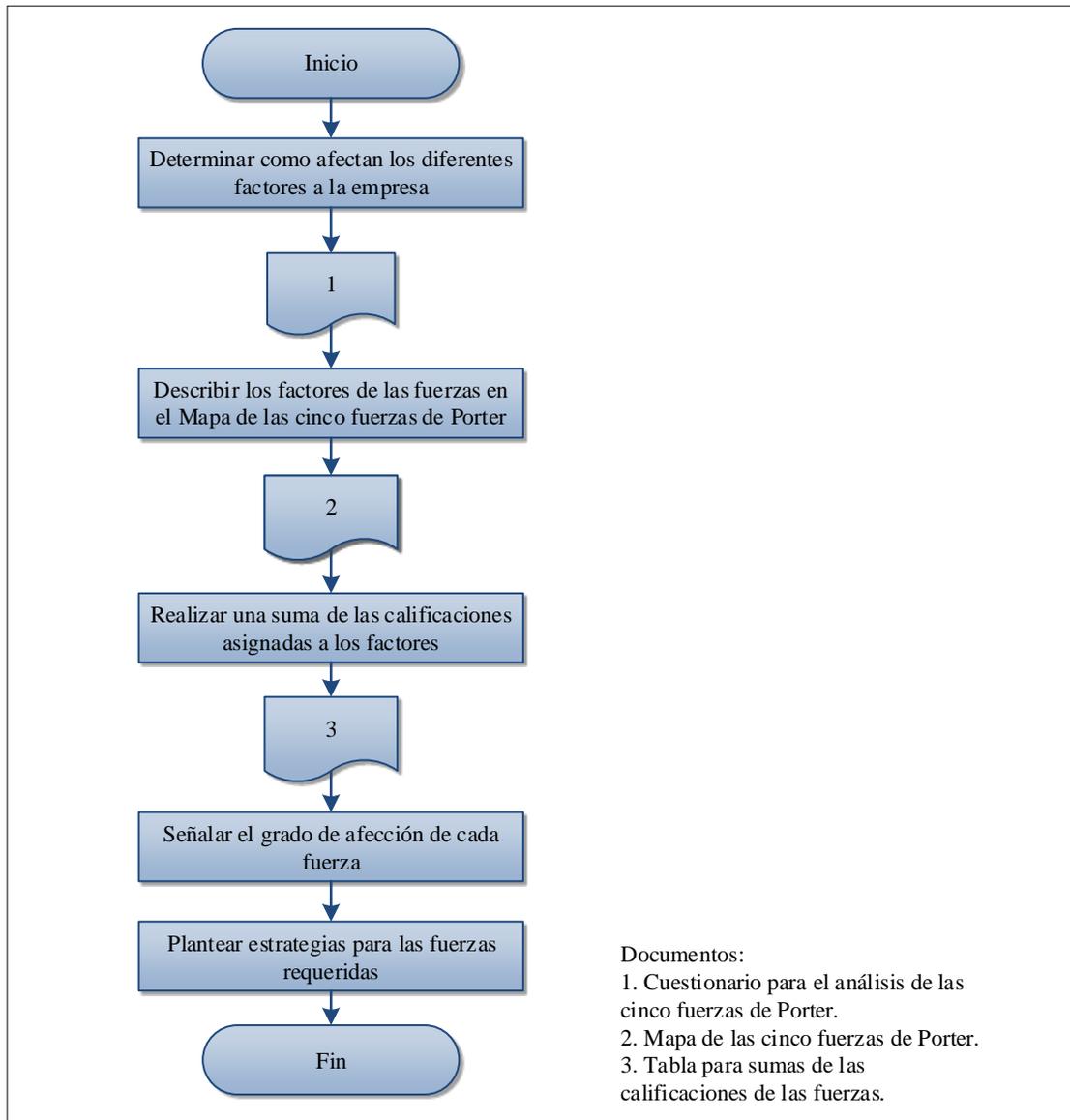


Figura 27: Actividades del proceso MPS-01.3. - Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.

MPS-01.4. Desarrollar un FODA para el restaurante:

La matriz F.O.D.A nombrada así por sus siglas, las cuales significan:

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Ayuda a conocer los factores que afectan al restaurante interna y externamente. La matriz es fundamental para evaluar el desempeño presente y futuro del mismo.

Por consiguiente, se presentan los pasos que se deben seguir para su desarrollo:

Paso 1.

Identificar las características internas (fortalezas y debilidades) y la situación externa (oportunidades y amenazas) en la que se encuentra el restaurante, además considere la información obtenida en el análisis PESTEL, los atributos débiles y fuertes que se describen en el Mapa del diamante de Porter (tabla 3) y las fuerzas débiles y fuertes que se describen en el Mapa de las cinco fuerzas de Porter (tabla 6).

Descríbalos en la tabla FODA (tabla 8) que se presenta a continuación:

Tabla 8: FODA.

FODA PARA (NOMBRE DEL RESTAURANTE)

Fecha:			
Elaborado por:			
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES		
FORTALEZAS	DEBILIDADES		DE ORIGEN INTERNO
OPORTUNIDADES	AMENAZAS		DE ORIGEN EXTERNO

Paso 2.

Completar la Tabla para determinación del peso ponderado del FODA (tabla 9), para ello considere el siguiente lineamiento:

- a. Asignar un peso relativo (PR) a cada uno de los factores planteados en el FODA (tabla 8), la suma total de cada uno de los pesos relativos debe ser igual a uno, en cada una de las tablas de fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza.
- b. Establecer un valor (V) entre 1 y 5 dependiendo la importancia del factor, independientemente del número de factores existentes, tenga en cuenta que esta valoración no denota jerarquía, por lo que los valores se pueden repetir.
- c. Determinar el peso ponderado de cada uno de los factores. El peso ponderado se halla mediante el producto entre el peso relativo (inferior a uno) y la valoración (1 a 5).
- d. Obtener la suma total, para ello sume los pesos ponderados (PP) de los factores en cada una de las tablas de fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza que se han dispuesto.

Tabla 9: Tabla para determinación del peso ponderado del FODA.

Fecha:							
Elaborado por:							
FORTALEZA	PR	V	PP	OPORTUNIDAD	PR	V	PP
SUMA TOTAL				SUMA TOTAL			
DEBILIDAD	PR	V	PP	AMENAZA	PR	V	PP
SUMA TOTAL				SUMA TOTAL			

Fuente: (Crespo, 2015).

Paso 3.

Ubicar la POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).

Para la ejecución del paso 3 se debe considerar el siguiente esquema:

- a. Calcular las coordenadas para el gráfico PEYEA: Para determinar la posición estratégica y evaluación de acciones se calcula la coordenada en “x” mediante la diferencia entre el peso ponderado total de la fortaleza y la debilidad.

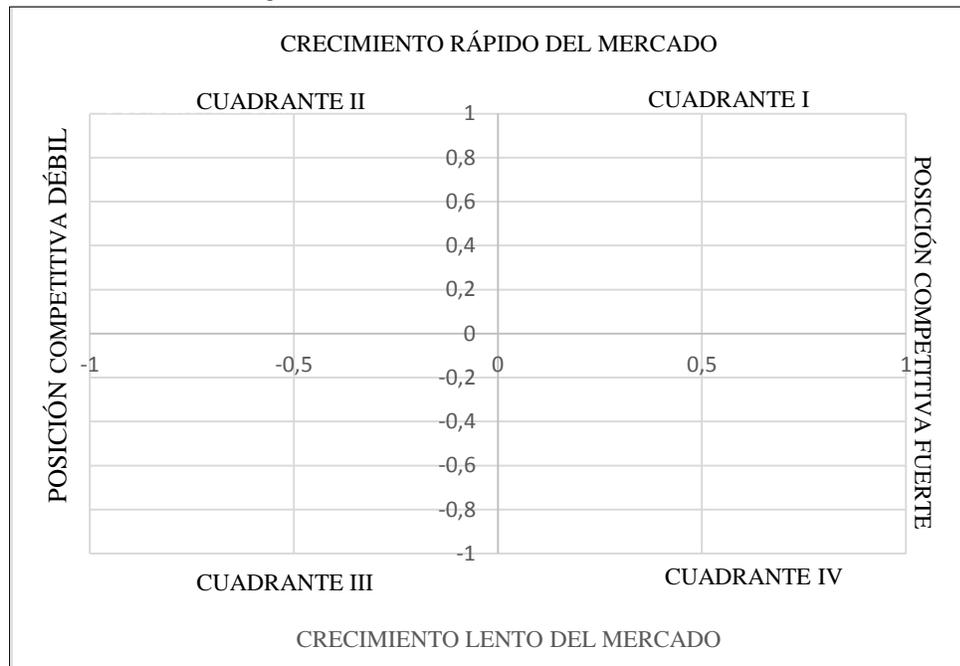
Peso ponderado total de la fortaleza	Peso ponderado total de la debilidad	Coordenada en x
()	– () =	

La coordenada en “y” se obtiene mediante la diferencia entre el peso ponderado final de las oportunidades y las amenazas.

Peso ponderado total de la oportunidad	Peso ponderado total de la amenaza	Coordenada en y
()	– () =	

- b. En la figura que se muestra a continuación, ubicar la posición estratégica del restaurante dentro del cuadrante correspondiente, basado en las coordenadas (x, y), recordando que:
- Si “x” y “y” son ambos positivos, el PEYEA se encontrará en el cuadrante I.
 - Si “x” es negativo y “y” es positivo, el PEYEA se encontrará en el cuadrante II.
 - Si “x” y “y” son negativos, el PEYEA se encontrará en el cuadrante III.
 - Si “x” es positivo y “y” es negativo, el PEYEA se encontrará en el cuadrante IV.

Figura 28: Posición estratégica del restaurante.



Fuente: (Crespo, 2015).

Paso 4.

Plantear las estrategias requeridas en base a la ubicación de la coordenada, dependiendo del cuadrante en el que se encuentre pueden ser estrategias: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas según (Crespo, 2015), seguidamente, se denota cada una de las estrategias que se recomienda emplear dependiendo del cuadrante en el que se encuentre.

- Cuadrante I: estrategia agresiva.
- Cuadrante II: estrategia conservadora.
- Cuadrante III: estrategia defensiva.
- Cuadrante IV: estrategia competitiva.

Nota: se exhorta revisar los tipos de estrategias que se han descrito en el Capítulo 1 (página 45).

MPS-01.4.1. Diagrama de flujo del proceso

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

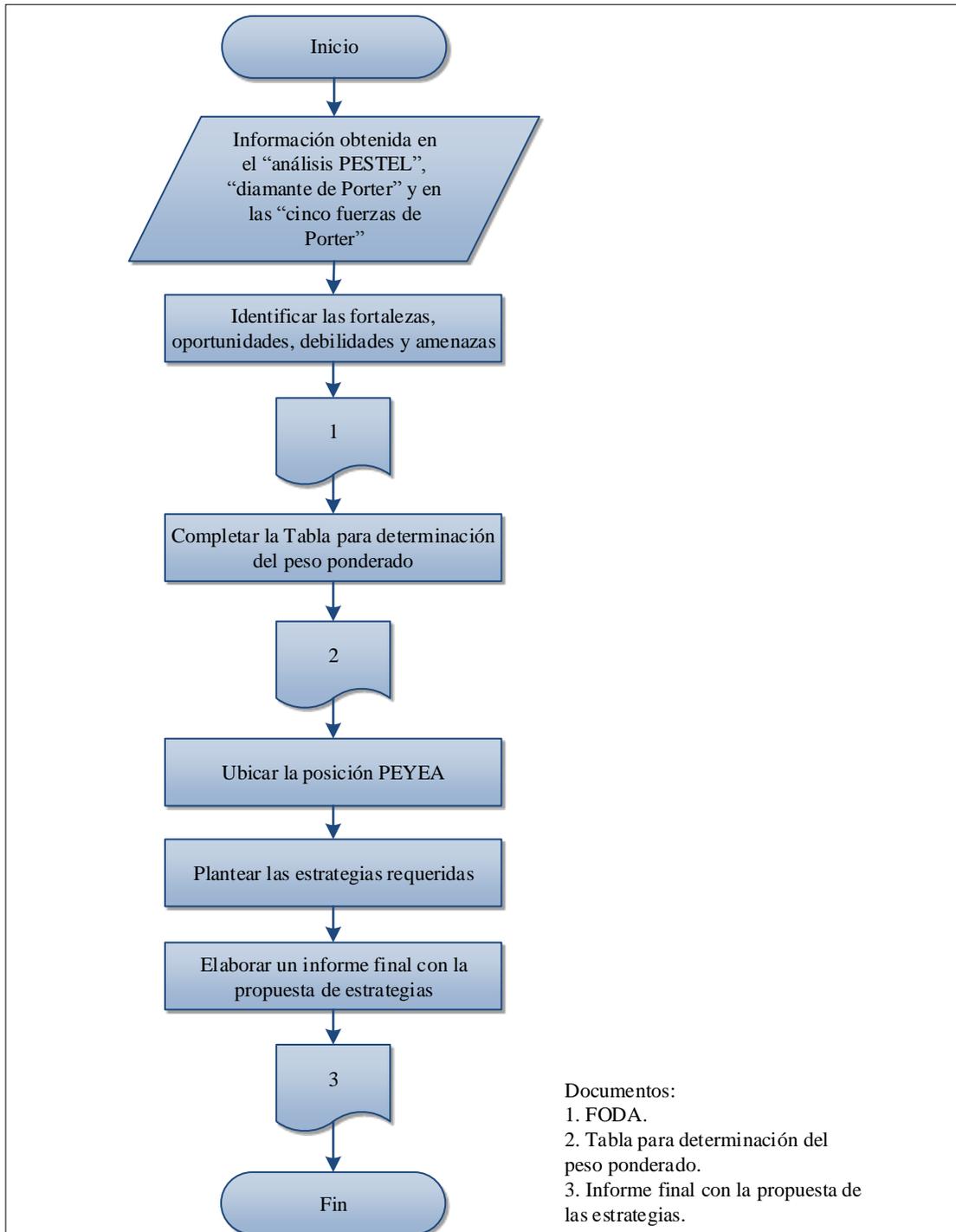


Figura 29: Actividades del proceso MPS-01.4. – Desarrollar un FODA para el restaurante.

MPS-01.5. Propuesta de estrategias:

Elaborar un informe final con la propuesta de las estrategias que considera más relevantes para el restaurante, para ello considere las estrategias que se plantearon en el análisis PESTEL, en el diamante de Porter, en las cinco fuerzas de Porter y finalmente en el FODA, para concertar aquellas estrategias que puedan abarcar varios campos y que generen mejores beneficios para el restaurante.

MPS-01.5.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

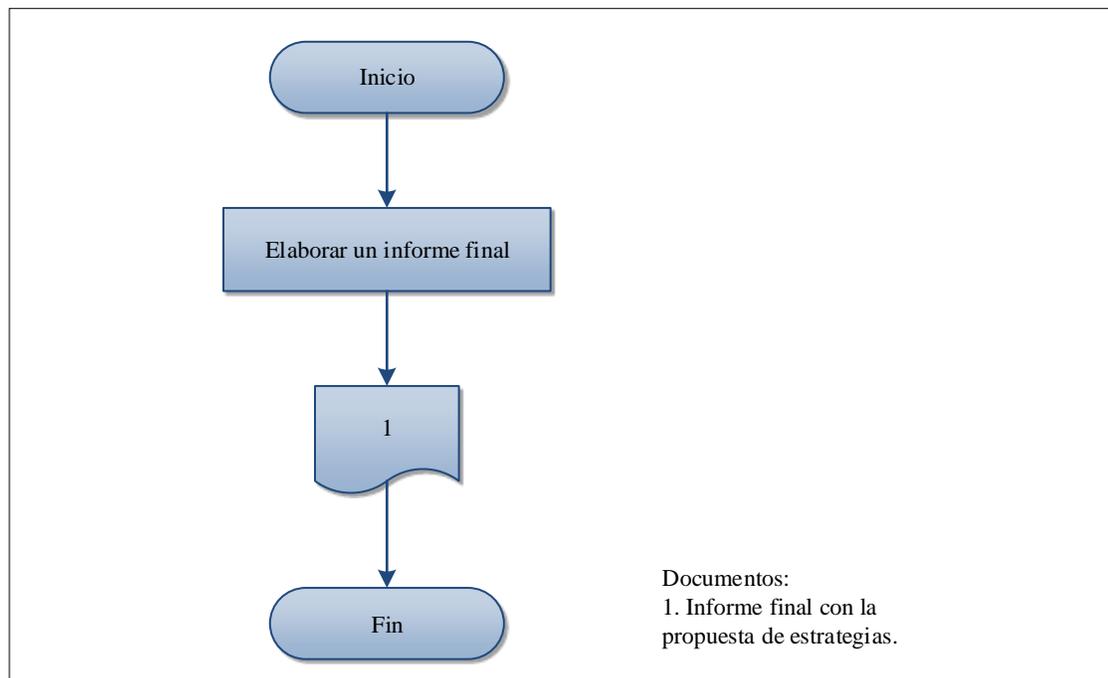


Figura 30: Actividades del proceso MPS-01.5. - Propuesta de estrategias.

<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA MPS-02</p>
--

1. Objetivo:

Conocer las necesidades del cliente y el perfil del mismo, para establecer diversas estrategias que mantengan el producto en el mercado local.

2. Alcance:

Lo que se pretende alcanzar con este procedimiento es conocer la posición actual del restaurante dentro del mercado local, para facilitar la comercialización de los diversos productos y servicios que oferta y a su vez se podrá tener conocimiento de las características que posee el consumidor al cual se dirige.

3. Normativa y documentación de referencia:

- a) Censo de población y vivienda por el INEC.
- b) Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico por el INEC.

4. Políticas aplicables al procedimiento:

Este procedimiento debe ser realizado únicamente por la persona que la gerencia del restaurante designe.

5. Representación gráfica del procedimiento:

A continuación, se ha elaborado la representación gráfica del procedimiento, en donde se detalla los procesos que conforman el mismo:

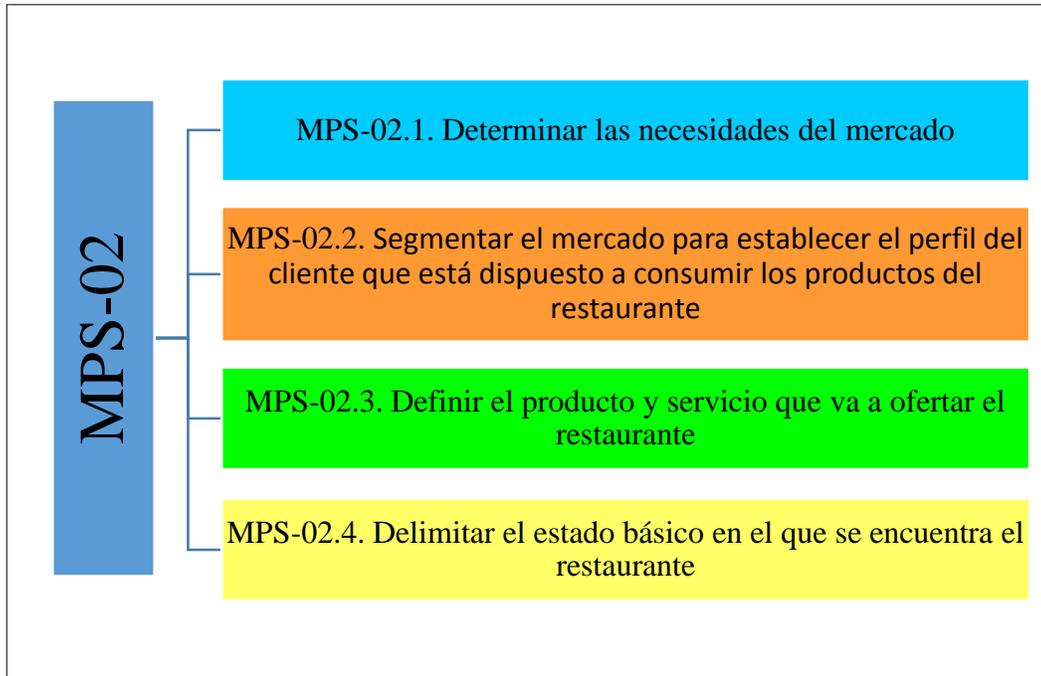


Figura 31: Procesos del MPS-02.

6. Descripción del procedimiento:

Una vez que se ha determinado los cuatro procesos requeridos para el cumplimiento del procedimiento MPS-02, se prosigue con el desglose de cada uno de ellos con sus respectivos pasos.

MPS-02.1. Determinar las necesidades del mercado:

Considerando que el consumidor es primordial para poder desarrollar el proceso de Servucción, puesto que es para quien se desarrolla todo el proceso, se propone constituir un grupo focal (técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, que persiguen un mismo fin), el fin de dicho grupo será el de dar a conocer sus necesidades y expectativas del producto o servicio, una vez conocidos dichos aspectos el restaurante debería procurar satisfacerlos y pretender conseguir preferencias por parte de los consumidores, para ello a continuación se presenta una serie de pasos que se deben seguir para desarrollar este proceso:

Paso 1.

Elaborar un cronograma donde se detallarán las actividades a seguir por parte de los organizadores designados por la empresa, para mejorar el desempeño del grupo focal constituido. Se debe mencionar que dicho cronograma será realizado por la persona asignada por la empresa, además que la unidad de tiempo de las actividades corresponde a su criterio personal (horas, días, semanas, etc.), a continuación se presenta el Cronograma de actividades para el desarrollo del grupo focal (tabla 10):

Se procede a detallar cada uno de los puntos expuestos en el esquema anterior:

- a. Identificar los datos que busca conseguir con el grupo focal:
 - Necesidades del cliente.
 - Expectativas del cliente tanto en producto como en evidencias físicas.
 - Características de un nuevo producto o servicio.
- b. Definir la fecha y la hora en la cual se constituirá el grupo focal, para ello debe considerar la disponibilidad de tiempo de los participantes.
- c. Establecer el lugar en el cual va a constituir el grupo focal, si es que su establecimiento posee instalaciones que le permitan efectuar el taller ahí, lo puede realizar sin ningún problema, caso contrario busque el lugar adecuado y separe con antelación.
- d. Elegir al moderador, de acuerdo a su criterio observe las posibilidades que existen para ocupar el puesto de moderador, el cual puede seleccionarlo de su propia empresa, o contratar una persona que pueda ejecutar el cargo.
- e. Seleccionar y convocar a los participantes, para ello consideré a los consumidores del restaurante que estén dispuestos a colaborar con el desarrollo del taller, puesto que es de ellos de quien se quiere obtener la información.
- f. Generar una guía de preguntas aplicable al grupo focal para poder determinar el ámbito en el que puede incursionar el restaurante, se recomienda que la guía se base en la “Pirámide de las necesidades de Maslow”, por lo que puede considerar los siguientes puntos:
 - Las necesidades fisiológicas de alimentación y las preferencias para satisfacer esta necesidad.

- La necesidad de seguridad y cuáles son las causas con las que podría sentirse seguro el consumidor.
- La necesidad de afiliación y con qué grupos puede sentirse satisfecho.
- Factores que afecten al reconocimiento y a la autorrealización del consumidor.
- A más de ello, las preguntas pueden estar conformadas por puntos tales como: las opiniones de los clientes, las expectativas, su nivel de satisfacción y la causa del mismo, las cosas que desearían cambiar y las sugerencias que proponen.

Seguidamente se ha propuesto como referencia una Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor (tabla 11), el cual puede utilizarlo de manera opcional.

Tabla 11: Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR DE (<u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>)
1. Describa sus preferencias alimenticias.
2. Describa las características que hacen que el producto y servicio del restaurante lo hagan sentirse satisfecho.
3. ¿Se siente seguro cuando se encuentra en las instalaciones del restaurante?
4. Determine qué características podría sugerir para sentir mayor seguridad durante su estadía en el restaurante.
5. ¿Cuáles son los grupos relacionales (familia, amigos, compañeros de trabajo) con los que consume frecuentemente productos y servicios semejantes a los ofertados por el restaurante?
6. Detalle las ocasiones más usuales en las que requiere los servicios del restaurante (salir de la rutina, cumpleaños, grados, aniversarios, etc.)
7. ¿Cuáles son los productos que más consumiría en el restaurante?
8. Defina los productos y servicio del restaurante en una sola palabra.
9. ¿Cuáles son las expectativas que tiene del restaurante?
10. Establezca sugerencias para nuevos productos o para mejorar el servicio.
11. Establezca que rango de precios está dispuesto a pagar.

- g. Verificar la asistencia de los participantes mediante llamadas telefónicas, si es que alguno de los participantes menciona que no podrá asistir, debe seleccionar otro participante para sustituirlo.
- h. Adecuar el lugar (con los asientos para los participantes y los demás asistentes, así como también el equipo necesario para el desarrollo del taller).
- i. Organizar el refrigerio que se va a brindar a los participantes (defina la hora en el que será servido el refrigerio y el número exacto), para evitar percances.
- j. Instaurar el material necesario para el taller (diapositivas, hojas, marcadores, etc.).
- k. Aplicar en el grupo focal (determinadas preguntas y las actividades a realizarse se procede a aplicarlas al grupo seleccionado).
- l. Analizar los resultados, para ello debe basarse en los comentarios y diferentes criterios que establecieron los participantes, para llegar a algunas conclusiones.
- m. Realizar un informe final, en el cual conste la información que se pudo extraer de los participantes.

Paso 2.

Constituir un grupo focal con clientes frecuentes y dispuestos a contribuir con el restaurante, para conocer las expectativas o necesidades de los consumidores dependiendo de cuál sea el caso, por consiguiente, se presentan algunas recomendaciones para organizar un grupo focal:

- El grupo debe contar con 8 personas.
- El gerente o propietario debe estar presente en todo momento para retro alimentar información en el caso de ser necesario.

Paso 3.

Desarrollar el cronograma establecido y aplicar las preguntas de las necesidades del consumidor al grupo focal seleccionado.

Paso 4.

Realizar un resumen con la información desprendida de la Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor (tabla 11), la cual se aplicó en el grupo focal, el mismo debe contener las necesidades del cliente, expectativas del producto, características del nuevo producto o servicio, (dependiendo de la elección que se haya establecido).

Paso 5.

Recopilar la información que ofrece el personal que se halla en contacto con el cliente, puesto que son quienes obtienen información valiosa referente a: lo que busca el cliente, como se siente con el servicio que oferta el restaurante, necesidad de compra del producto, quejas y sugerencias.

Paso 6.

Redactar un informe final con las necesidades de los consumidores basándose en la información obtenida en el grupo focal que organizó el restaurante y en la información recopilada del personal.

MPS-02.1.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

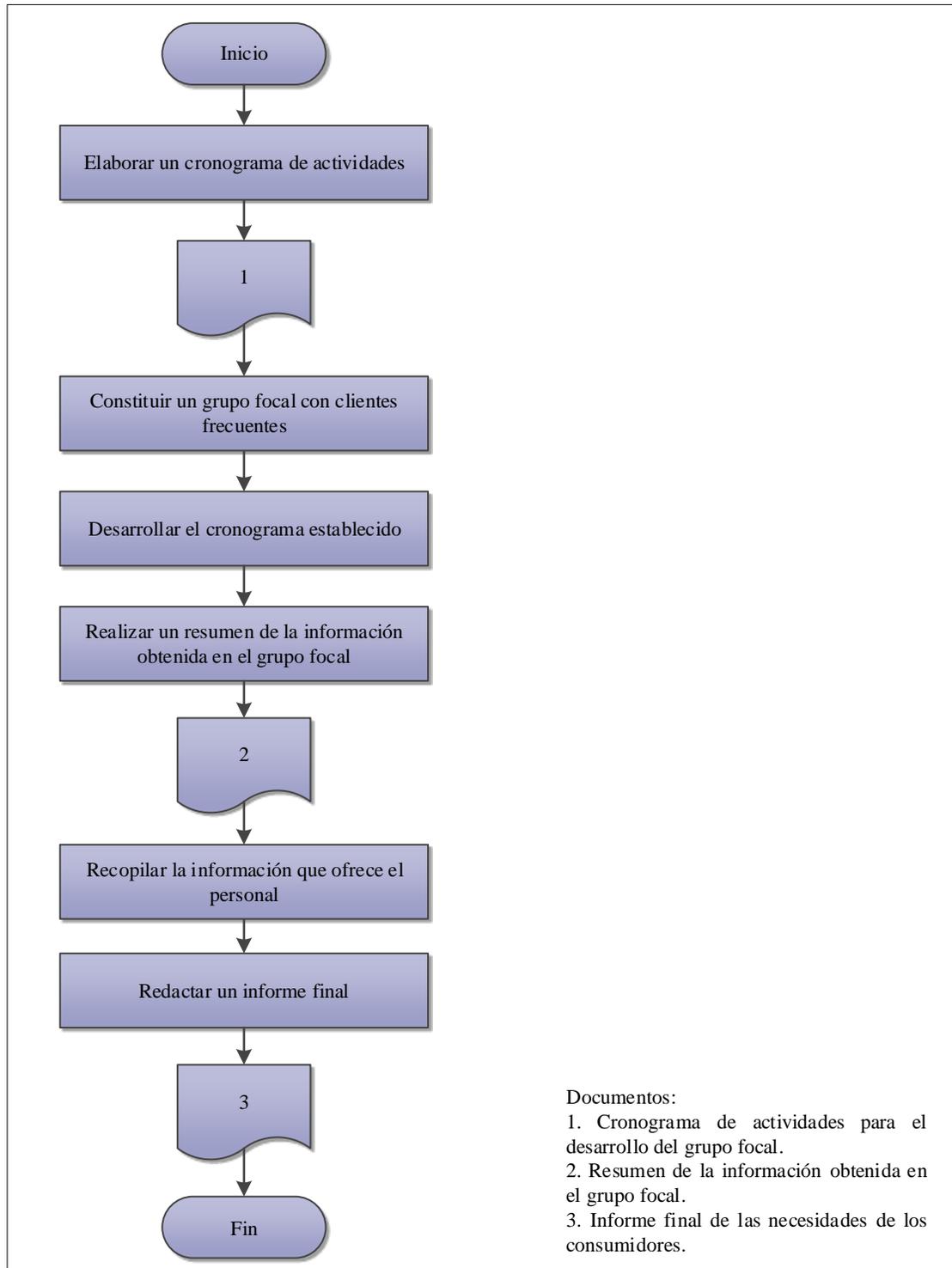


Figura 32: Actividades del proceso MPS-02.1. – Determinar las necesidades del mercado.

MPS-02.2. Segmentar el mercado para establecer el perfil del cliente que está dispuesto a consumir los productos del restaurante:

Kotler y Keller (2012), definen al mercado meta como: “parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender” (p. 85). Si la empresa ya se encuentra en funcionamiento podría considerar un mercado disponible: “es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular.” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing , 2012, p. 85).

Por otro lado, segmentar el mercado se puede definir como: agrupar a los consumidores de acuerdo a necesidades y características similares, para que el restaurante defina a quienes va a ofertar su producto y servicio. Para ello, es necesario tener en cuenta las variables de segmentación, que son:

- Variables Demográficas
- Variables Geográficas
- Variables Psicográficas
- Variables Conductuales

A continuación se presenta la Tabla de variables de segmentación (tabla 12), donde se ha detallado las variables que se requieren para establecer el perfil del cliente del restaurante:

Tabla 12: Tabla de variables de segmentación.

TABA DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN
<p>VARIABLES DEMOGRÁFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Género: indica la condición orgánica del conjunto de personas al cual se va a dirigir el producto y servicio, este puede ser masculino, femenino o ambos. • Edad: representa el rango de edad de los posibles consumidores. • Nivel socio-económico: revela el o los niveles socio-económicos a los que pertenecen los consumidores a los cuales va dirigido el producto y servicio, este puede ser alto, medio alto, medio, medio bajo y bajo. • Calidad de vida: indica los servicios con los que cuentan los consumidores en su hogar, estos pueden ser todos los servicios (agua, luz y teléfono); o de manera independiente solo algunos de ellos; o pueden ser todos los servicios más adicionales (internet y televisión pagada). <p>VARIABLES GEOGRÁFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad geográfica: hace referencia al mercado local donde se va a ofertar el producto y servicio, ejemplo: Cuenca. • Tipo de población: hace alusión a la población de acuerdo a su ubicación, entre ellos puede ser urbana (zona altamente poblada) o rural (zona cuyos habitantes se encuentran dispersos). • Grupos de referencia: indica de que forma el consumidor obtendría referencias del restaurante, estos pueden ser amigos, familia, compañeros de trabajo, entre otros. <p>VARIABLES PSICOGRAFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalidad: hace alusión al conjunto de cualidades que poseen los consumidores, entre ellos puede ser: extrovertido, introvertido, dispuestos a la experiencia, amables, estables emocionalmente, responsables, etc. • Cultura: representa los conocimientos e ideas no especializadas de las personas, entre ellos puede ser moderno, tradicional, o la cultura propia de la región. <p>VARIABLES CONDUCTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivo de compra: indica la causa por la cual el consumidor va a adquirir el producto y servicio, estos pueden ser, por diversión, entretenimiento, necesidad, etc. • Frecuencia de uso: indica cada cuánto es la adquisición del producto y servicio por parte del consumidor, puede ser frecuente, medio o esporádico (intervalos de tiempo irregulares). • Tipo de usuario: se fundamenta en el nivel de uso del consumidor, pueden ser: usuarios actuales, ex usuarios, nuevos usuarios y no usuarios. • Lealtad: revela si el consumidor es leal a la marca o si la lealtad es compartida. • Disposición de compra: indica si el usuario está dispuesto o no a la adquisición del producto y servicio.

Fuente: (Calle, 2015).

Por consiguiente, se han establecido los pasos que se deben seguir para establecer el perfil del cliente del restaurante.

Paso 1.

Realizar la segmentación del mercado, para ello describa cada una de las variables con la justificación respectiva basada en su criterio en la Tabla para segmentar el mercado (tabla 13), que se muestra a continuación:

Tabla 13: Tabla para segmentar el mercado.

TABLA PARA SEGMENTAR EL MERCADO DE (NOMBRE DEL RESTAURANTE)			
Fecha:			
Elaborado por:			
TIPO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN
DEMÓGRAFICA	Género		
	Rango de edad		
	Nivel socioeconómico		
	Calidad de vida		
GEOGRÁFICA	Unidad geográfica		
	Tipo de población		
PSICOGRÁFICA	Grupos de referencia		
	Personalidad		
	Cultura		
CONDUCTUAL	Motivo de compra		
	Frecuencia de uso		
	Tipo de usuario		
	Lealtad		
	Disposición de compra		

Responda las siguientes preguntas basándose en las descripciones de las variables de la Tabla para segmentar el mercado (tabla 13), para determinar el número de personas con el perfil apropiado, el cual será fundamental para realizar el procedimiento MPS-04 Procedimiento para el análisis de la calidad del servicio.

- a. ¿Cuál es la población de nombre de la ciudad en la que se encuentra el restaurante? (Ayúdese del Censo de población y vivienda realizado por la INEC)
- b. ¿Cuál es la población urbana/rural de nombre de la ciudad?
(Basándose en el tipo de población que se seleccionó en el paso anterior)
- c. ¿Cuál es la población urbana/rural (según sea la selección) de nombre de la ciudad que comprende la edad de rango de edad?

Paso 2.

Determinar el valor de la población segmentada, para ello investigue el porcentaje del nivel socioeconómico seleccionado en la Tabla para segmentar el mercado (tabla 13) y realice el siguiente cálculo:

Respuesta de la pregunta c.	% del nivel socioeconómico	Población segmentada
()	x () =	

Paso 3.

Determinar el número de personas con el perfil apropiado del restaurante, para ello utilice la Tabla del perfil apropiado (Tabla 14), que se muestra a continuación:

Tabla 14: Tabla del perfil apropiado.

TABLA DEL PERFIL APROPIADO PARA (NOMBRE DEL RESTAURANTE)								
Fecha:								
Elaborado por:								
<p>1. Responda la siguiente pregunta, para ello considere que el perfil apropiado es el porcentaje de personas de la “población segmentada” que cree que poseen las características de la Tabla para segmentar el mercado (tabla 13).</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el porcentaje de la población que cumple con el perfil apropiado para el consumo de los productos de <u>nombre del restaurante</u>? 								
<p>2. Calcule la población con el perfil apropiado, basándose en el porcentaje que obtuvo en la respuesta anterior.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Población segmentada</th> <th>% (respuesta de la pregunta 1)</th> <th>Población con el perfil apropiado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Población segmentada	% (respuesta de la pregunta 1)	Población con el perfil apropiado			
Población segmentada	% (respuesta de la pregunta 1)	Población con el perfil apropiado						
<p>Nota: si el caso amerita, puede extender la cantidad de preguntas para elaborar una razón en cadena más extensa.</p>								

Paso 4.

Describir el perfil del consumidor en base a los resultados de la Tabla para segmentar el mercado (tabla 13), para conocer a que mercado meta se debe enfocar el restaurante.

MPS-02.2.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

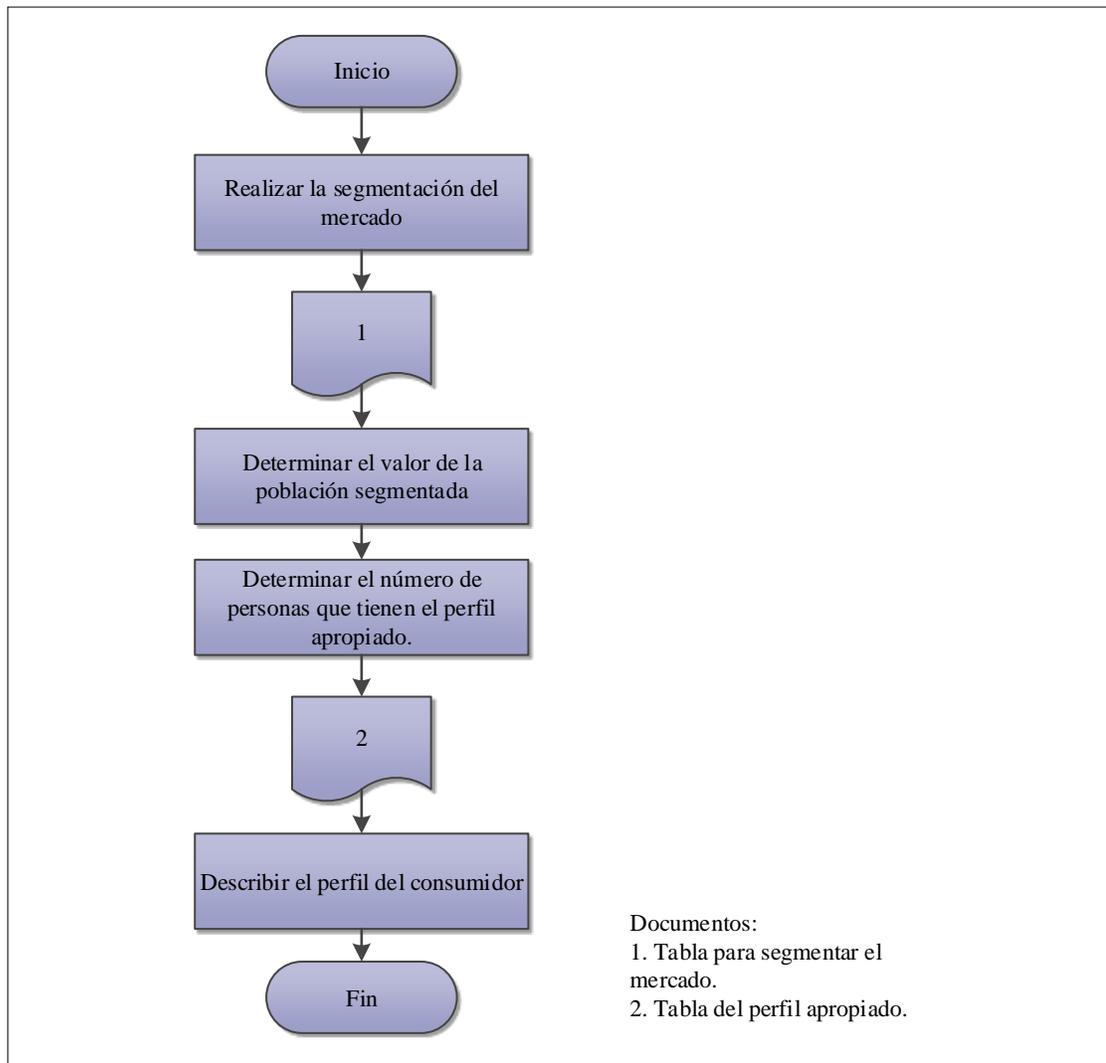


Figura 33: Actividades del proceso MPS-02.2. Segmentar el mercado para establecer el perfil del cliente que está dispuesto a consumir los productos del restaurante.

MPS-02.3. Definir el producto y servicio que va a oferta el restaurante:

Una vez que se tiene claro el perfil del consumidor al cual se va a enfocar el restaurante, se procede a definir el tipo de producto y servicio que oferta el restaurante, para ello se ha establecido el proceso que se presenta a continuación:

Paso 1.

Definir el tipo de producto y servicio que oferta el restaurante, para ello desarrolle el Cuestionario para definir el producto y servicio (tabla 15), ya que en la pregunta cinco,

se deberán concatenar todas las respuestas de las preguntas anteriores en un solo contexto, para poder describir el tipo de servicio que ofrece el restaurante.

Tabla 15: Cuestionario para definir el producto y servicio

CUESTIONARIO PARA DEFINIR EL PRODUCTO Y SERVICIO DE (NOMBRE DEL RESTAURANTE)	
Fecha:	
Elaborado por:	
Indicaciones: Considere las siguientes clasificaciones y señale en los recuadros respectivos, a las cuales pertenece el restaurante que está siendo analizado.	
1. Distinción de los servicios	
1.1. Varían en función de la entidad encargada de ofrecerlos:	
a) Basados en equipos	
b) Basados en personas	
• Personal no calificado	
• Personal calificado	
• Profesional	
1.2. Procesos para entregar su servicio:	
• En establecimiento	
• A domicilio	
• Variedad de estilos	
1.3. Presencia del cliente:	
• Requerida	
• No requerida	
1.4. Los servicios pueden satisfacer necesidades:	
• Personales	
• Familiares	
• Empresariales	
1.5. En cuanto al objetivo del restaurante:	
• Lucrativo	
• Sin fines de lucro	
• A su tipo de propiedad	
○ Privado	
○ Público	
2. Tipo de restaurante:	
2.1. Gourmet (servicio de etiqueta)	

2.2. De especialidades en <u>coloque la especialidad</u> (poseen una especialidad aparte de una variedad de platos)	
2.3. Familiar (su servicio esta estandarizado, el producto que se sirve es sencillo y sus precios no son muy altos por lo que son accesibles para ir con toda la familia)	
2.4. Conveniente (sus precios son económicos y se caracterizan por la rapidez con la que se presta el servicio)	
3. Clasificación de los restaurantes:	
3.1. Por tipo de comida:	
• De comida vegetariana o macrobiótica	
• De pescado y mariscos	
• De carnes rojas	
• De aves	
3.2. Por la variedad en el servicio:	
• Autoservicio	
• Menú y a la carta	
• Cafeterías y similares	
3.3. Por la categoría a la cual pertenecen:	
• De lujo (servicio personalizado e instalaciones lujosas)	
• Primera clase (servicio completo, posee una carta más limitada que el de lujo)	
• Segunda clase (posee infraestructura y personal calificado)	
• Tercera clase (infraestructura y personal sencillo)	
• Cuarta clase (posee un menú simple y mobiliario sencillo)	
4. Considerando los resultados anteriores, concluir a qué tipo de cliente se va a enfocar el servicio que se está ofertando.	
• Cliente económico (busca precios bajos, prefiere lugares sencillos)	
• Cliente personalizado (le atrae la atención y el ambiente)	
• Cliente apático (busca comodidad en su estancia)	
• Cliente ético (busca empresas nacionales)	
5. Descripción del producto y servicio:	

MPS-02.3.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

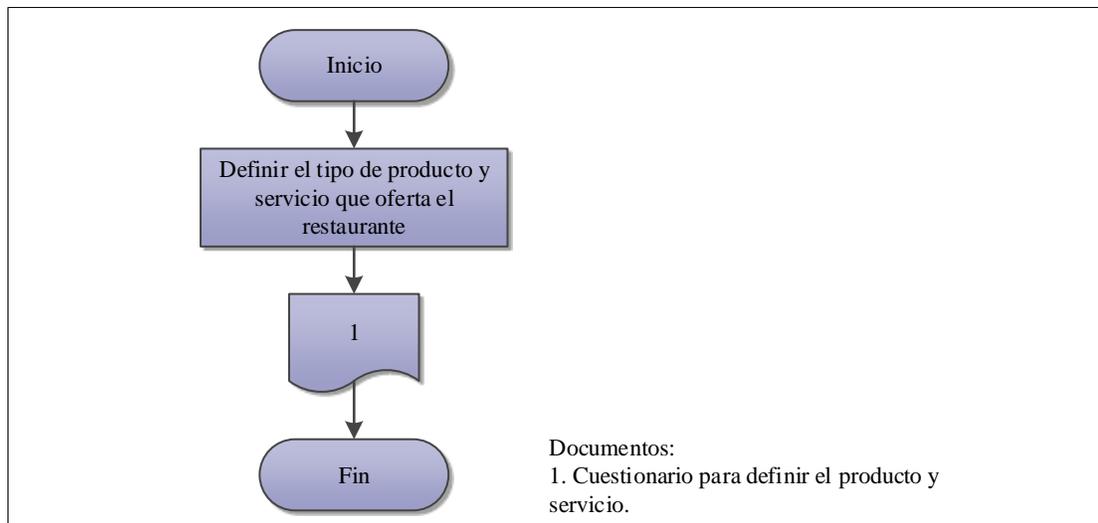


Figura 34: Actividades del proceso MPS-02.3. - Definir el producto y servicio que va a ofertar el restaurante.

MPS-02.4. Delimitar el estado básico en el que se encuentra el restaurante:

Es un resumen en el cual se destaca los factores que existen actualmente dentro del restaurante, para esto debe guiarse en los procesos que se realizaron con antelación en este procedimiento denominado como: Procedimiento para el diagnóstico situacional de la empresa.

A continuación, se plantean los pasos que se deben seguir para realizar este proceso:

Paso 1.

Plantear los agentes externos que afectan al restaurante, estos se determinaron gracias a los procesos realizados anteriormente, se debe tomar en cuenta:

- Informe final de las necesidades del consumidor.
- Variables de segmentación.
- Cuestionario para definir el producto y servicio.

Y posteriormente responda las preguntas del cuestionario Pasos para realizar el proceso de Servucción (tabla 16), que se muestra seguidamente:

Tabla 16: Pasos para realizar el proceso de Servucción.

PASOS PARA REALIZAR EL PROCESO DE SERVUCCIÓN DE (NOMBRE DEL RESTAURANTE)	
Fecha:	
Elaborado por:	
Indicaciones: llenar los siguientes enunciados basándose en las propuestas de cada ítem.	
Necesidades del cliente:	Para determinar las necesidades del cliente es necesario basarse en la información desprendida del grupo focal (MPS-02.1. Determinar las necesidades del mercado)
Determinar el servicio:	Para este ítem es necesario basarse en el Cuestionario para definir el producto y servicio (tabla 15), del proceso (MPS-02.3. Definir el producto y servicio que se va a ofertar).
Establecer las preferencias:	Para determinar las preferencias del cliente es necesario basarse en la información desprendida del grupo focal (MPS-02.1. Determinar las necesidades del mercado)
Expectativas del cliente:	Para determinar las expectativas del cliente requerirá basarse en la información desprendida del grupo focal (MPS-02.1. Determinar las necesidades del mercado)

Paso 2.

Analizar los agentes internos del restaurante, para ello se requiere el uso de la herramienta de las 7 P's, debe ser claro y conciso para explicar cada una de las P's y cómo se desarrollan en el restaurante actualmente, para ello se presenta la Tabla para análisis de las 7 P's (tabla 17).

Tabla 17: Tabla para análisis de las 7 P's.

TABLA PARA ANÁLISIS DE LAS 7 P'S EN (<u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>)	
Fecha:	
Elaborado por:	
Indicaciones: Conociendo el estado actual del restaurante, describa cada uno de los ítems que se presentan a continuación:	
1. Producto (<i>product</i>): (De una breve descripción de los productos que oferta el restaurante)	
2. Precio y otros costos para el usuario (<i>price</i>): (El rango de precios en los que se encuentran los productos que oferta el restaurante)	
3. Lugar (<i>placement</i>): (Describa la ubicación del restaurante)	
4. Promoción (<i>promotion</i>): (Describa como se promociona el producto y el servicio en el restaurante)	
5. Proceso (<i>process</i>): (Considerando el conjunto de actividades que se realiza dentro del restaurante para poder ofertar sus productos y servicios, describa sus características, como por ejemplo: la rapidez)	
6. Personal (<i>people</i>): (Describa el personal con el que cuenta el restaurante)	
7. Entorno físico (<i>physical environment</i>): (Describa el ambiente que refleja el restaurante para cautivar y hacer sentir a gusto al cliente)	

La tabla de las 7 P's determinará el estado situacional del restaurante, puesto que este se elabora a partir de los procesos realizados con antelación.

MPS-02.4.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

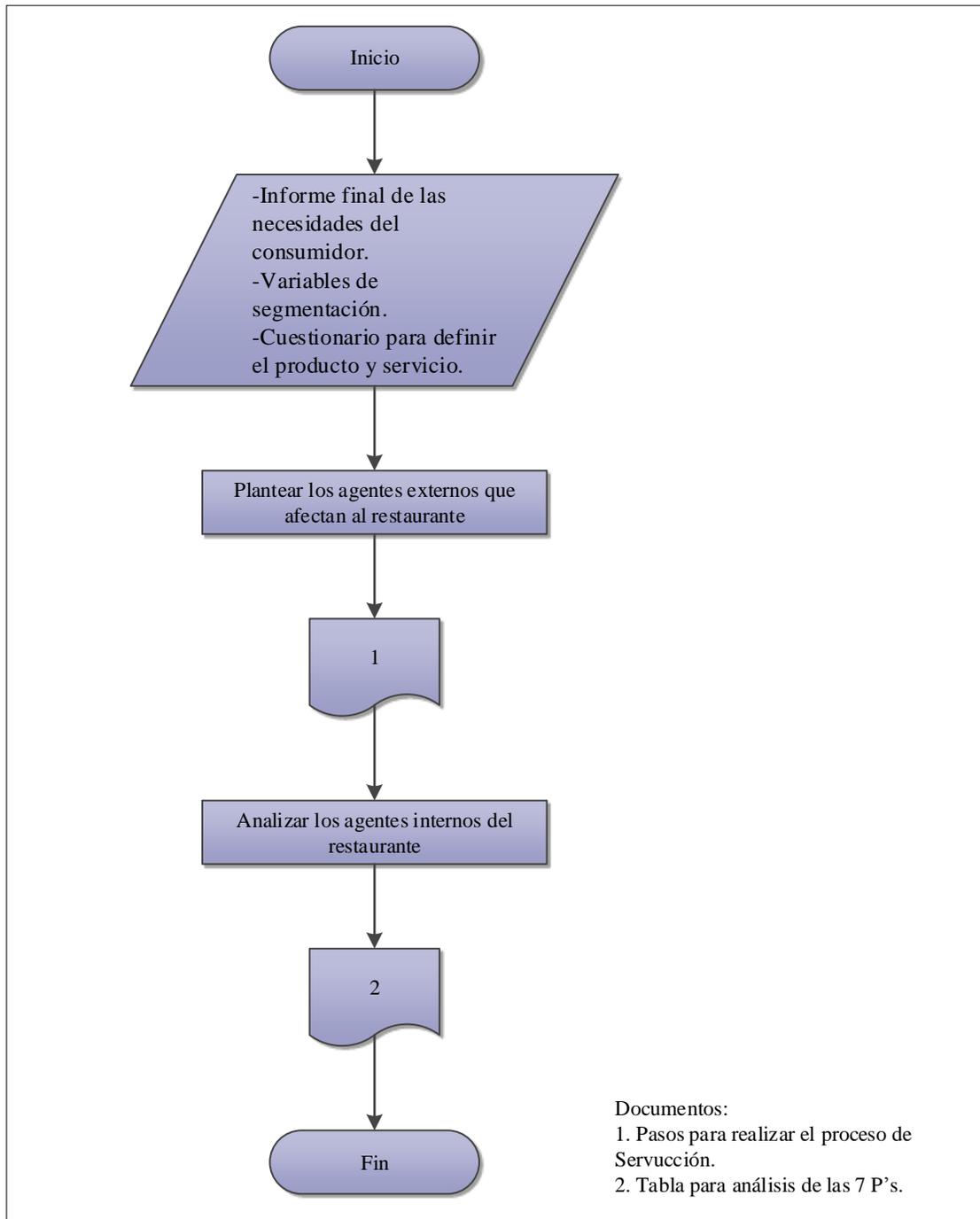


Figura 35: Actividades del proceso MPS-02.4. Delimitar el estado básico en el que se encuentra el restaurante.

PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**MPS-03****1. Objetivo:**

Analizar el estado interno en el cual se halla el restaurante.

2. Alcance:

Lo que se pretende alcanzar con este procedimiento es conocer en qué estado se encuentra internamente el restaurante y poder mejorar aquellos factores que lo requieran, puesto que un buen estado interno del restaurante impulsa a un buen servicio, además se debe mencionar que este procedimiento involucra tanto a los consumidores como al personal del restaurante.

3. Normativa y documentación de referencia:

Para la ejecución de este procedimiento no se requiere ninguna normativa o documentación de referencia.

4. Políticas aplicables al procedimiento:

- Informe al personal acerca del objetivo de la elaboración de este procedimiento para conseguir sinceridad por parte del mismo en la información que se requiere.
- Las encuestas que se proponen en este procedimiento hacia el personal se recomienda que sean aplicadas a todos quienes conforman el restaurante.

5. Representación gráfica del procedimiento:

A continuación se ha elaborado la representación gráfica del procedimiento, en donde se detalla los procesos que conforman el mismo:

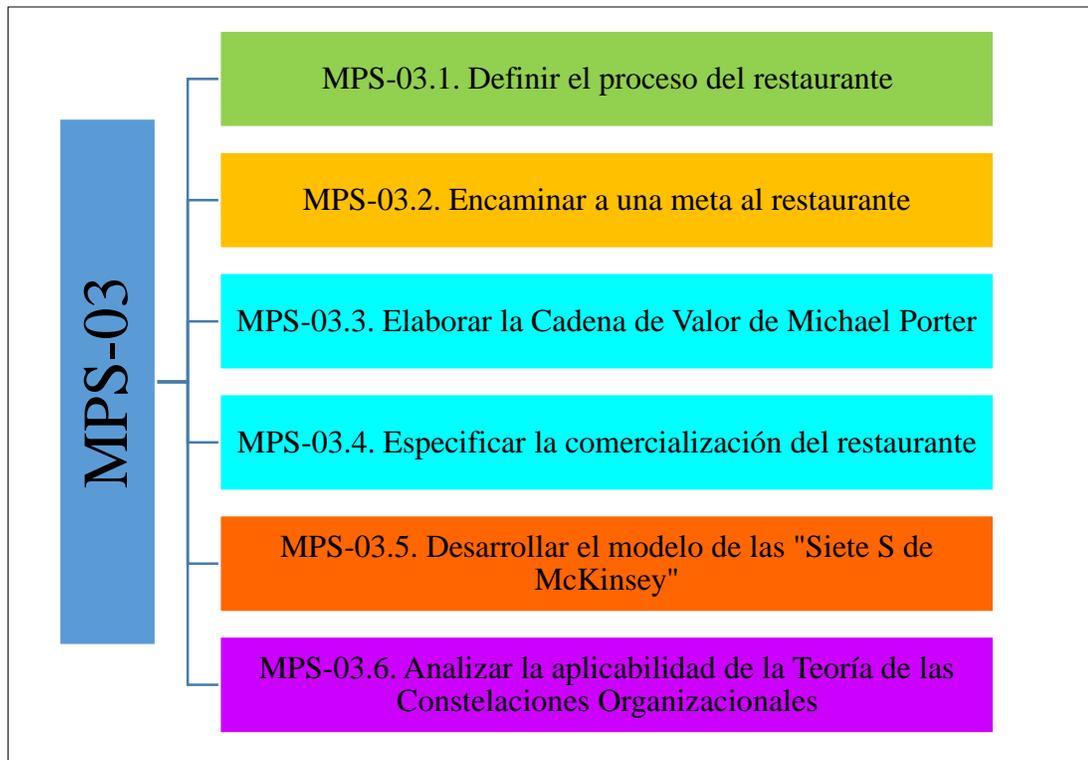


Figura 36: Procesos del MPS-03.

6. Descripción del procedimiento:

Una vez que se ha determinado los seis procesos requeridos para el procedimiento, se procederá al desglose de cada uno de ellos con sus respectivos pasos.

MPS-03.1. Definir el proceso del restaurante:

Considerando que al desarrollar la Servucción, se está gestionando el proceso para poder brindar un servicio, se conoce que al igual que la manufactura se contará con entradas y salidas, para al final conseguir el servicio requerido y que el mismo pueda ser entregado al cliente con su respectivo producto, esperando alcanzar la satisfacción del mismo, por ello se considera de gran relevancia que el restaurante tenga definido su proceso, seguidamente, se ha establecido una serie de pasos que se deben seguir para desarrollar el proceso:

Paso 1.

Describir brevemente el proceso del restaurante tanto en la parte de servicio como en la elaboración del producto que se oferta a los consumidores.

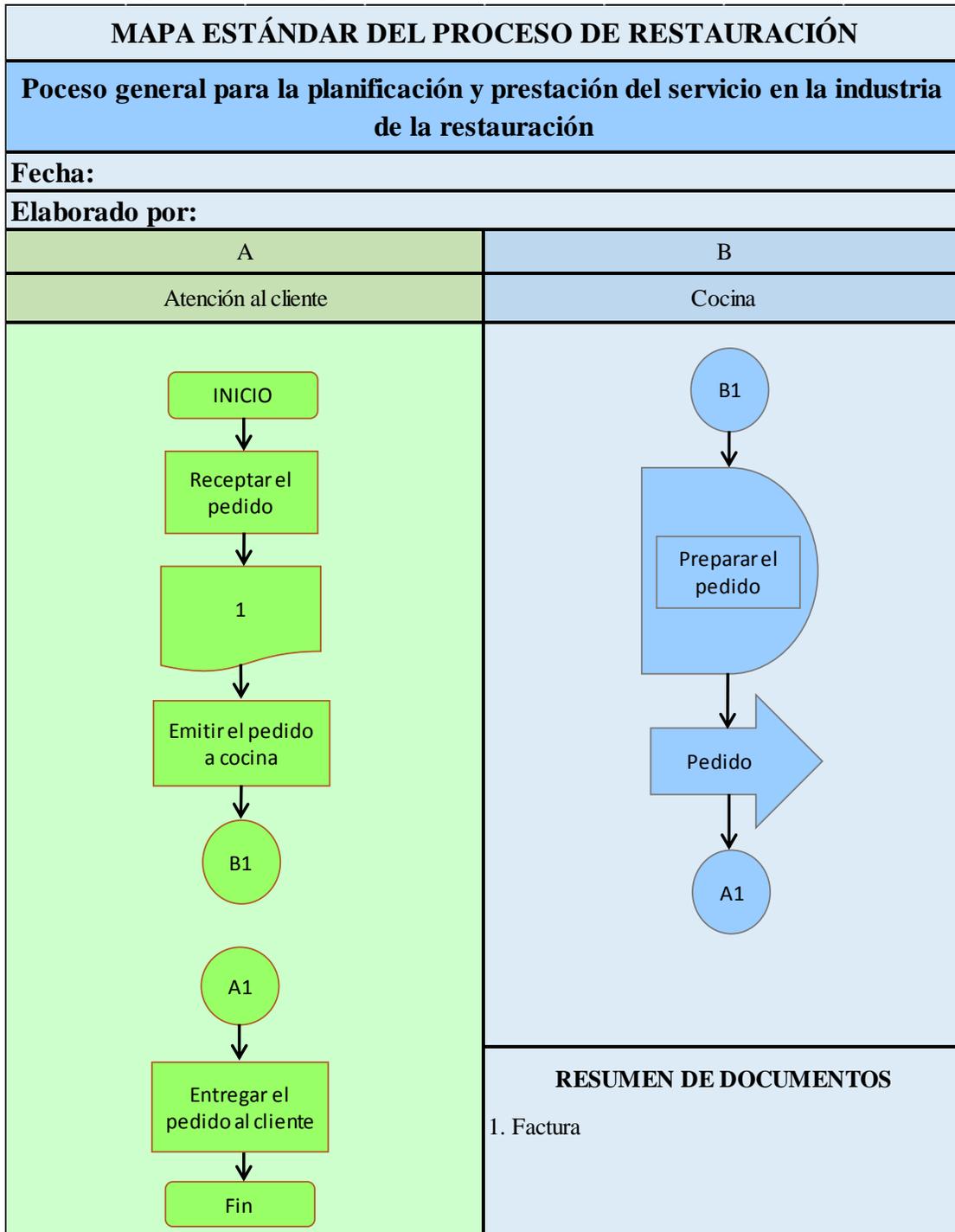
Paso 2.

Elaborar un mapa de procesos para el restaurante, para ello se ha propuesto el Mapa estándar del proceso de restauración (tabla 18), mediante el cual podrá guiarse para determinar el mapa ajustándolo a su restaurante, se recomienda el uso de la simbología ANSI (página 87).

Además, se debe considerar los siguientes aspectos:

- El mapa debe contener todos los procesos.
- Se debe tomar en cuenta las esperas y movimientos.
- Debe incluir todos los documentos que se emiten.

Tabla 18: Mapa estándar del proceso de restauración.



El diagrama de flujo expuesto anteriormente, deberá estar basado en la descripción del paso 1.

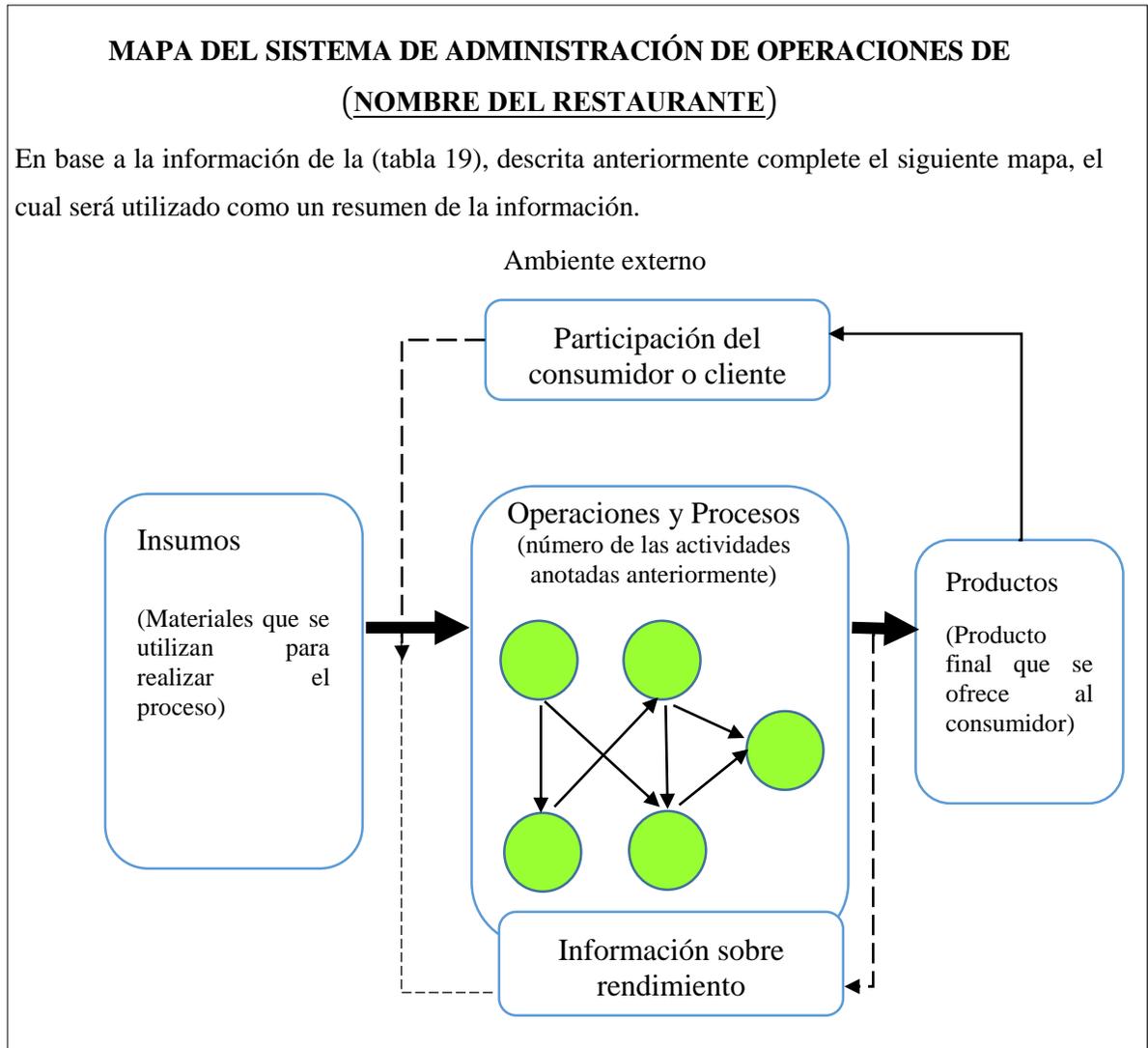
Paso 3.

Documentar el proceso del restaurante, para ello elabore el Mapa del Sistema de Administración de Operaciones (tabla 20), dicho mapa debe contener el detalle de las actividades que se realizarán, a más de ello debe incluir las entradas (insumos) y salidas (el producto final), para ello se recomienda llenar en primera instancia la tabla de Datos del Sistema de Administración de Operaciones (tabla 19), de una forma detallada, para proceder con el Mapa de Sistemas de Administración de Operaciones que será una ayuda visual de la tabla antes mencionada. A continuación se presentan ambas tablas:

Tabla 19: Datos del Sistema de Administración de Operaciones.

DATOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES DE (<u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>)	
Fecha:	
Elaborado por:	
Indicaciones: En la siguiente tabla, describa cada uno de los datos del sistema (actividades que se realizan para elaborar el producto y servicio del restaurante), que se requieren, para ello agrupe las actividades interrelacionadas.	
Operaciones (conjunto de procesos que se realiza para ofertar el producto y/o servicio):	
1.	
2.	
3.	
4.	
Insumos (materiales que se utilizan para realizar el proceso):	
Productos (producto final que se ofrece al consumidor):	

Tabla 20: Mapa del Sistema de Administración de Operaciones.

**MPS-03.1.1. Diagrama de flujo del proceso:**

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

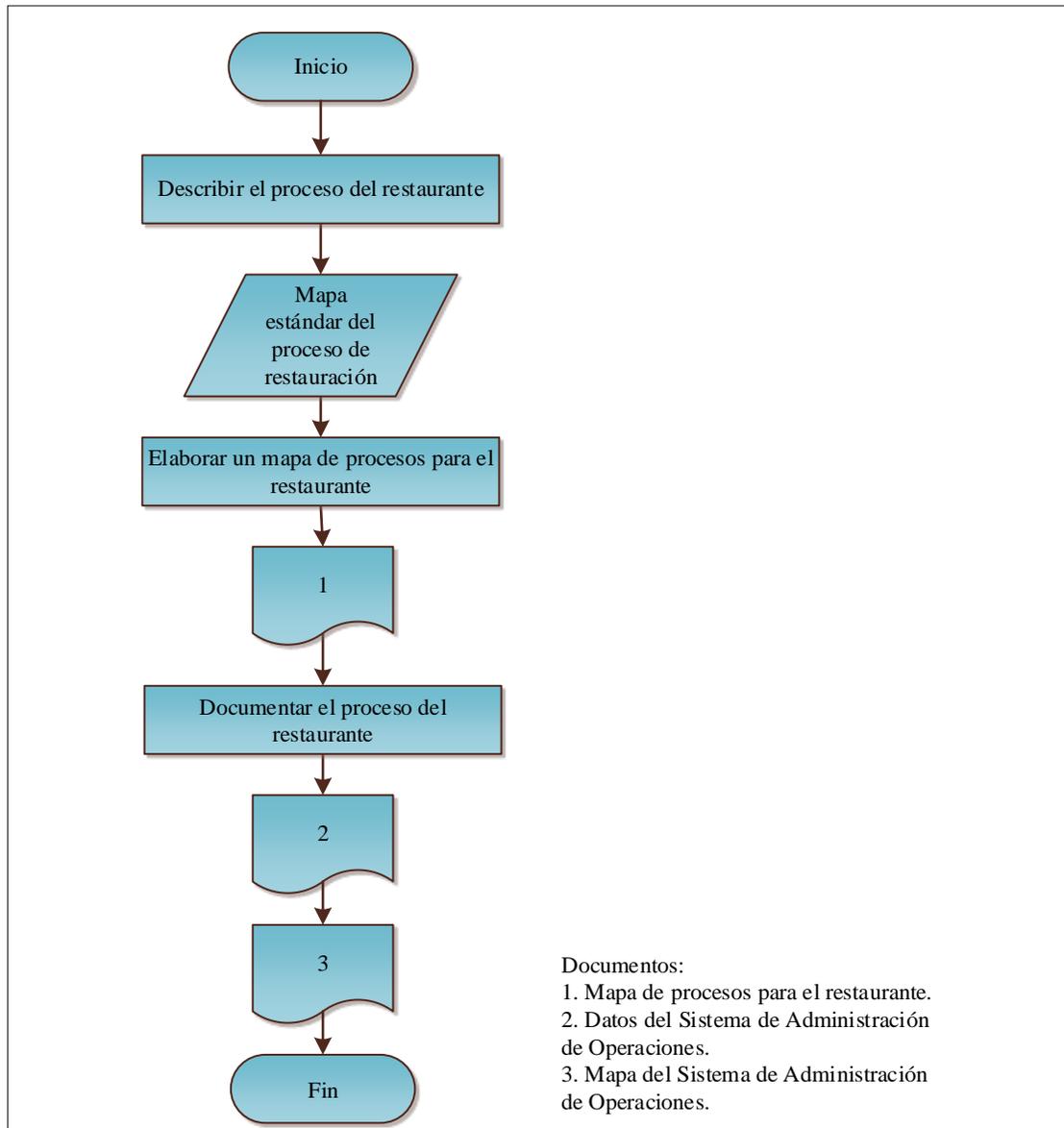


Figura 37: Actividades del proceso MPS-03.1. - Definir el proceso del restaurante.

MPS-03.2. Encaminar a una meta al restaurante:

Es relevante conocer el direccionamiento del restaurante para poder enfocar a todos sus colaboradores hacia el mismo propósito, por ello se ha planteado la siguiente secuencia de pasos que se deben seguir:

Paso 1.

Establecer como objetivo del restaurante: “Alcanzar la satisfacción del cliente”, considerando que es la meta que debería tener todo restaurante en el momento de ofertar su servicio.

Paso 2.

Dar a conocer a todo el personal el objetivo del restaurante, para ello se recomienda elaborar un cartel con el objetivo y colocarlo en un lugar visible para que constantemente sea visto por los mismos, recordándoles siempre la meta del restaurante.

Paso 3.

Desarrollar un plan de actividades que contenga las acciones que se deben realizar para alcanzar el objetivo del restaurante, para ello se propone el siguiente Plan de actividades para alcanzar el objetivo (tabla 21).

Tabla 21: Plan de actividades para alcanzar el objetivo.

PLAN DE ACTIVIDADES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO DE <u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>				
Fecha:				
Elaborado por:				
OBJETIVO: escriba el objetivo que ha establecido en el paso 1.				
OPERACIONES (Operaciones que se establecieron en la (tabla 16) Datos del Sistema de Administración de Operaciones)	ACTIVIDADES (Actividades que se desarrollan para cumplir las operaciones)	IMPLICADOS (Personal que se involucra en las operaciones)	PLAN DE TRABAJO (actividades que ayudarán a alcanzar el objetivo)	RESULTADOS (Lo que espera lograr con el plan de trabajo)

Es conveniente, que dentro del plan de trabajo se considere capacitar al personal, para alcanzar el objetivo de satisfacer al cliente, como se sugiere a continuación:

- Realizar dos capacitaciones anuales con el personal del restaurante que tienen contacto directo con el cliente, cuyo tema a tratar sea el servicio al cliente, siendo este tema de gran relevancia puesto que con estas capacitaciones el personal conocerá como desarrollar un servicio óptimo.
- Realizar dos capacitaciones anuales con el personal del restaurante que se encarga de elaborar el producto, en las cuales se traten temas como las normas sanitarias, la manipulación y almacenamiento de alimentos, y la optimización del tiempo en el momento de realizar el proceso, para que el producto del restaurante mantenga una buena calidad.
- Elaborar un documento con información relacionada al servicio al cliente y al trabajo en equipo, con lo cual el personal amplíe constantemente sus conocimientos, dicho documento se deberá entregar trimestralmente a todo el personal del restaurante.
- Es primordial contar con un registro de asistencia a las capacitaciones.
- Se recomienda realizar dos capacitaciones anuales en el restaurante como mínimo.

Paso 4.

Motivar al personal del restaurante se considera una de las mejores herramientas para alcanzar el objetivo planteado por el mismo, puesto que si el personal se halla constantemente motivado se comprometerá en su totalidad con el restaurante, sintiéndose parte del mismo.

MPS-03.2.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

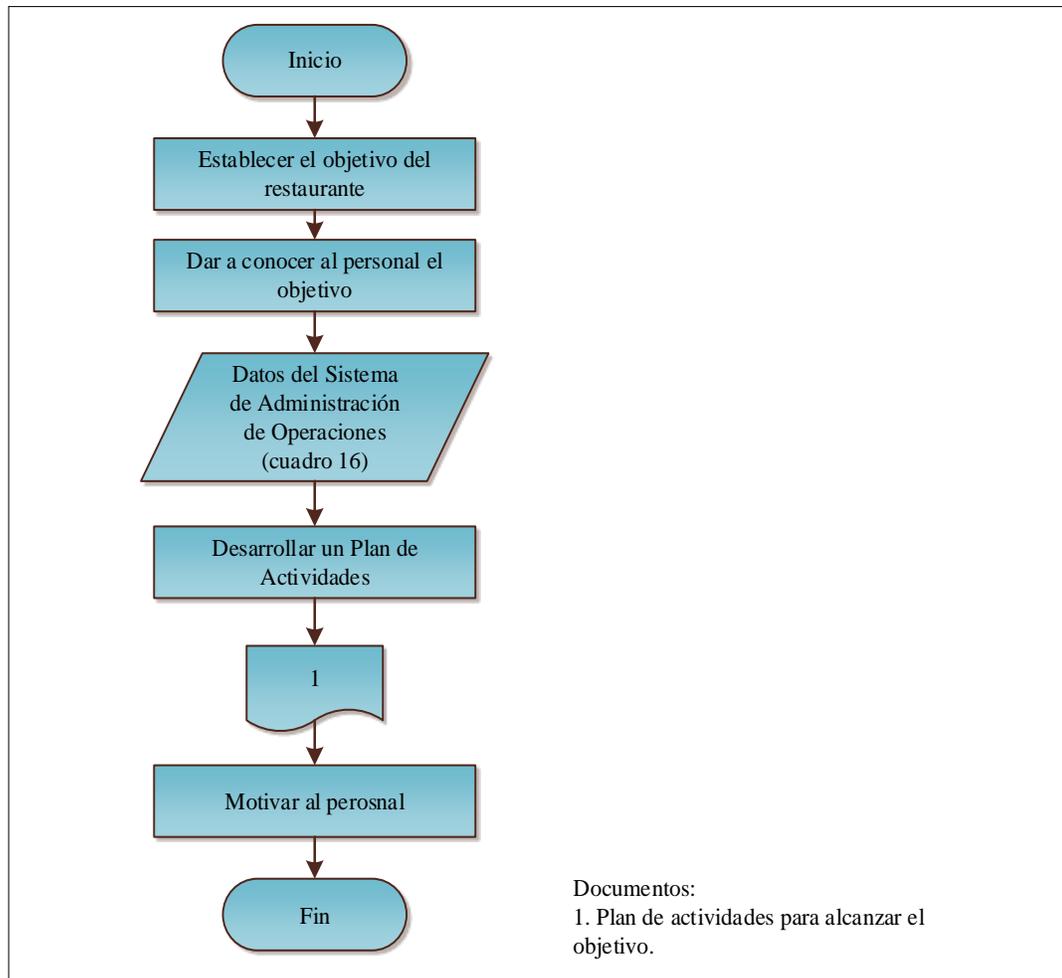


Figura 38: Actividades del proceso MPS-03.2. - Encaminar a una meta al restaurante.

MPS-03.3. Elaborar la Cadena de Valor de Michael Porter:

Mediante este proceso se podrá determinar las características del restaurante y analizarlas para procurar maximizar la creación de valor de las diferentes actividades tanto en las primarias como las de apoyo, para mantener una ventaja frente a la competencia, posteriormente, se presentan los pasos que se deben seguir para realizar el proceso:

Paso 1.

Desarrollar el mapa de la Cadena de Valor del restaurante (tabla 22), para ello es necesario identificar las actividades primarias y secundarias del restaurante que conforman la Cadena de Valor. A continuación se presenta la definición de las actividades para facilitar su comprensión:

Actividades primarias:

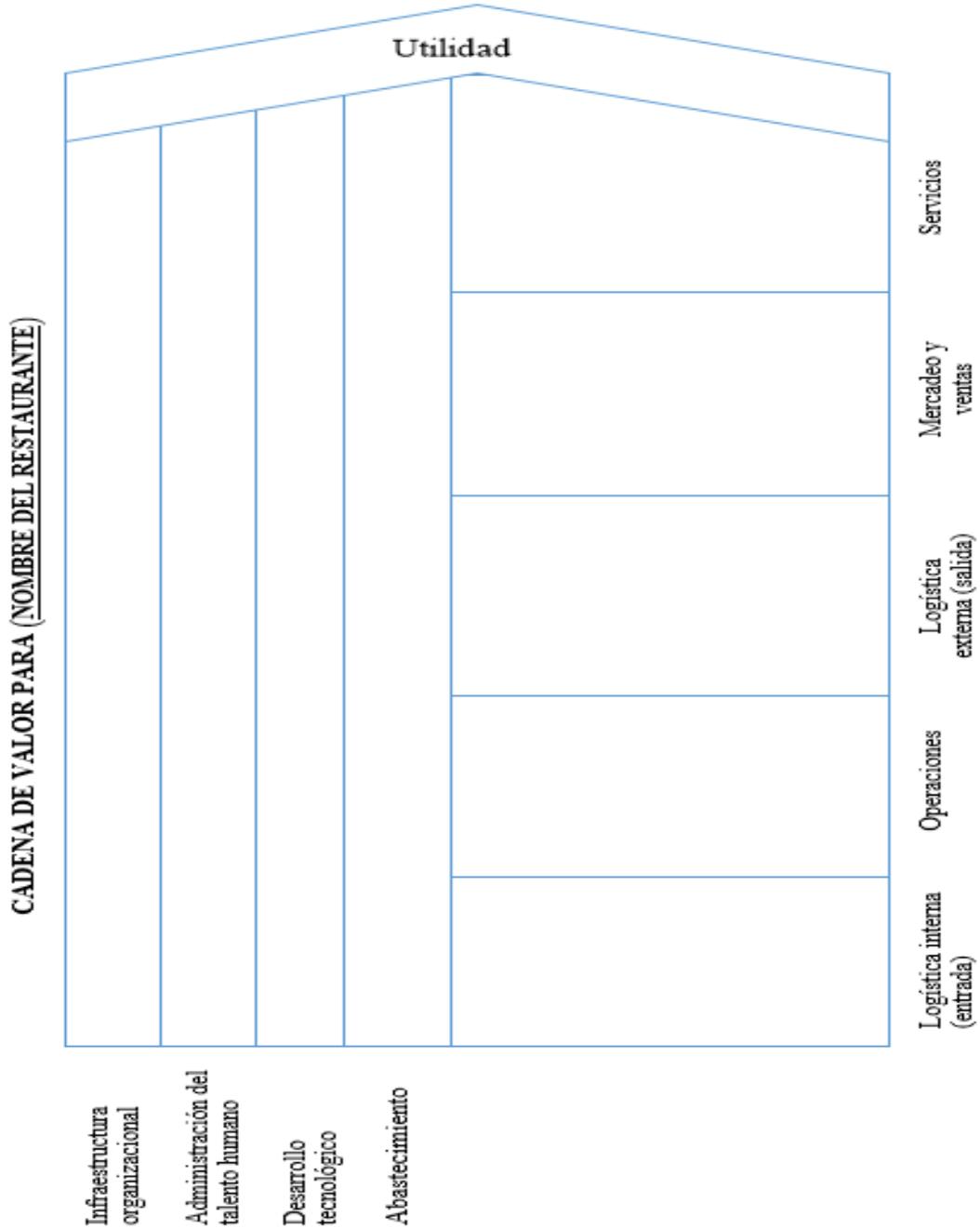
- Logística interna: incluye recepción, almacenamiento y distribución de materia prima y suministros de los proveedores para elaborar el producto o servicio.
- Operaciones: actividad en la que se transforma la materia prima en producto final.
- Logística externa: actividad donde se almacena el producto terminado y se transporta el producto o servicio al cliente.
- Actividades de mercadeo y ventas: se detectan las necesidades de los clientes, promociones, publicidad, se receptan los pedidos y se vende el producto.
- Actividades de servicio: se mantiene buena relación con los clientes después de la venta, aportando con instalación, resolución de quejas y mantenimiento de los productos.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura del restaurante: “incluye los costos de gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, y asuntos legales y de gobierno.” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, p. 34), esta actividad interviene en todas las actividades primarias de forma general.
- Administración del talento humano: actividad que se halla relacionada con el control del personal en lo referente a su búsqueda, contratación y desarrollo del mismo.
- Desarrollo de la tecnología: actividad enfocada en la investigación, desarrollo y aplicación de la tecnología en el restaurante.

- Abastecimiento: actividad relacionada con el proceso de compras de equipo y material que permite el desenvolvimiento del restaurante.

Tabla 22: Cadena de Valor del restaurante.



Fuente: (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior., 2010).

Una vez identificadas las diferentes actividades de la cadena de valor, se puede proceder al siguiente paso.

Paso 2.

Analizar qué actividades generan valor para el restaurante y por ende una ventaja competitiva con respecto a la competencia (pueden ser varias) y posteriormente colóquelas en la Tabla de actividades que generan valor (tabla 23), que se muestra a continuación:

Tabla 23: Tabla de actividades que generan valor.

TABLA DE ACTIVIDADES QUE GENERAN VALOR EN (NOMBRE DEL RESTAURANTE)	
ACTIVIDAD QUE GENERA VALOR EN NOMBRE DEL RESTAURANTE	DIFERENCIACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA

Se recomienda mantener las actividades que generan valor dentro del restaurante y mejorarlas constantemente.

MPS-03.3.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

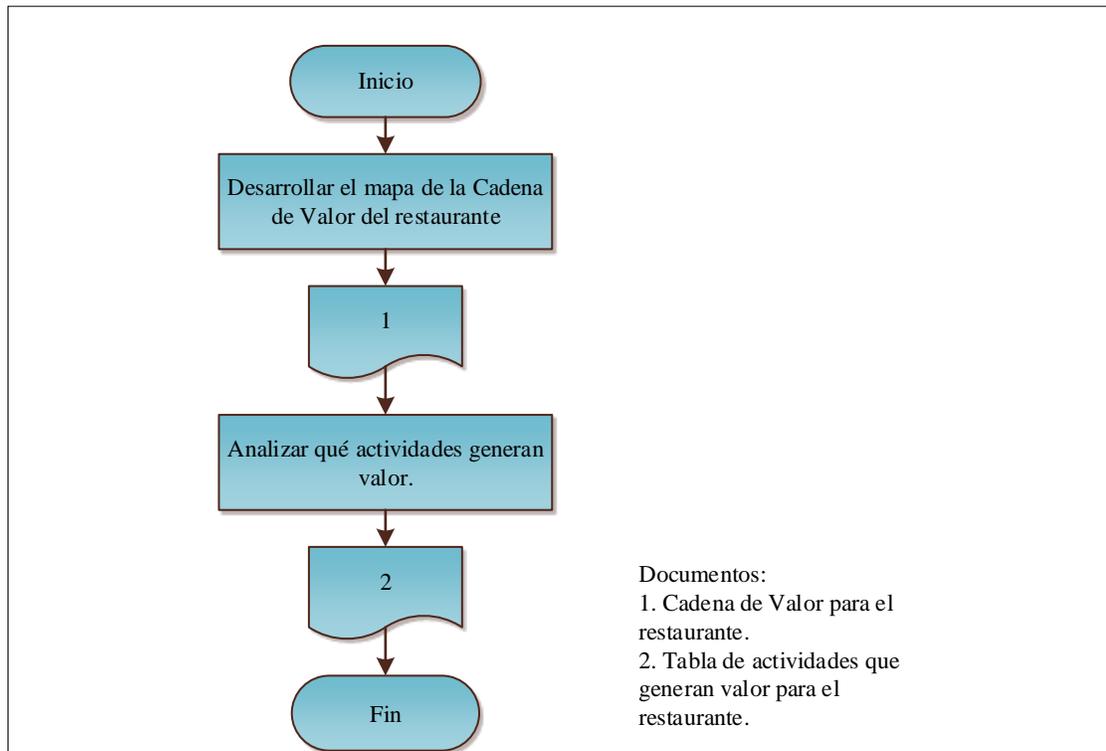


Figura 39: Actividades del proceso MPS-03.3. - Elaborar la Cadena de Valor de Michael Porter.

MPS-03.4. Especificar la comercialización del restaurante:

Debido a la importancia que posee la comercialización para alcanzar ventajas frente a la competencia, es necesario plantear los aspectos que debe incluir la comercialización del restaurante, para examinar dichos aspectos del producto y servicio se propone el uso de la herramienta de las 7 M's del marketing integrado que contiene elementos que se enfocan en la comercialización. Para realizar el proceso se propone los siguientes pasos:

Paso 1.

Establecer los aspectos principales que debe contener la comercialización del restaurante para ello desarrolle la Tabla para análisis de las 7 M's (tabla 24), para establecer cada una de las M's considere los enunciados que se encuentran en cada una de las M's y describa cada una de ellas:

Tabla 24: Tabla para análisis de las 7 M's.

TABLA PARA ANÁLISIS DE LAS 7 M'S DE (NOMBRE DEL RESTAURANTE)	
Fecha:	
Elaborado por:	
Indicaciones: Describa cada una de las “M's” basándose en la situación actual del restaurante.	
<p>1. Mercado (<i>market</i>):</p> <p>(Coloque el perfil del consumidor que se estableció en el Paso 4 del MPS-02.2. Segmentar el mercado para establecer el perfil del cliente que está dispuesto a consumir los productos del restaurante.)</p>	
<p>2. Mensaje (<i>message</i>):</p> <p>(Defina los aspectos que debe contener el mensaje de la comercialización, para ello considere las Actividades que generan valor para el restaurante del Paso 2 del MPS-03.3. Elaborar la Cadena de Valor de Michael Porter.)</p>	
<p>3. Misión (<i>mission</i>):</p> <p>(Establezca el objetivo que desea alcanzar con la comercialización.)</p>	
<p>4. Diseño del mensaje (<i>message design</i>):</p> <p>(Defina la idea creativa que utilizaría para dar conocer el restaurante, por ejemplo: colores, ilustraciones.)</p>	
<p>5. Estrategia de medios (<i>media strategy</i>):</p> <p>(Describa los medios publicitarios que utilizaría para la comercialización del restaurante, para ello puede considerar las “estrategias comunicativas”, descritas en el Capítulo 1, página 58).</p>	
<p>6. Dinero (<i>money</i>):</p> <p>(Establezca el monto que destinara a la comercialización del restaurante basado en información que le otorgue el departamento de finanzas del restaurante.)</p>	
<p>7. Medición (<i>measurement</i>):</p> <p>(Establezca las herramientas que utilizaría para medir el alcance de la comercialización, por lo general este dato es otorgado por la empresa publicitaria que realiza la comercialización)</p>	

MPS-03.4.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

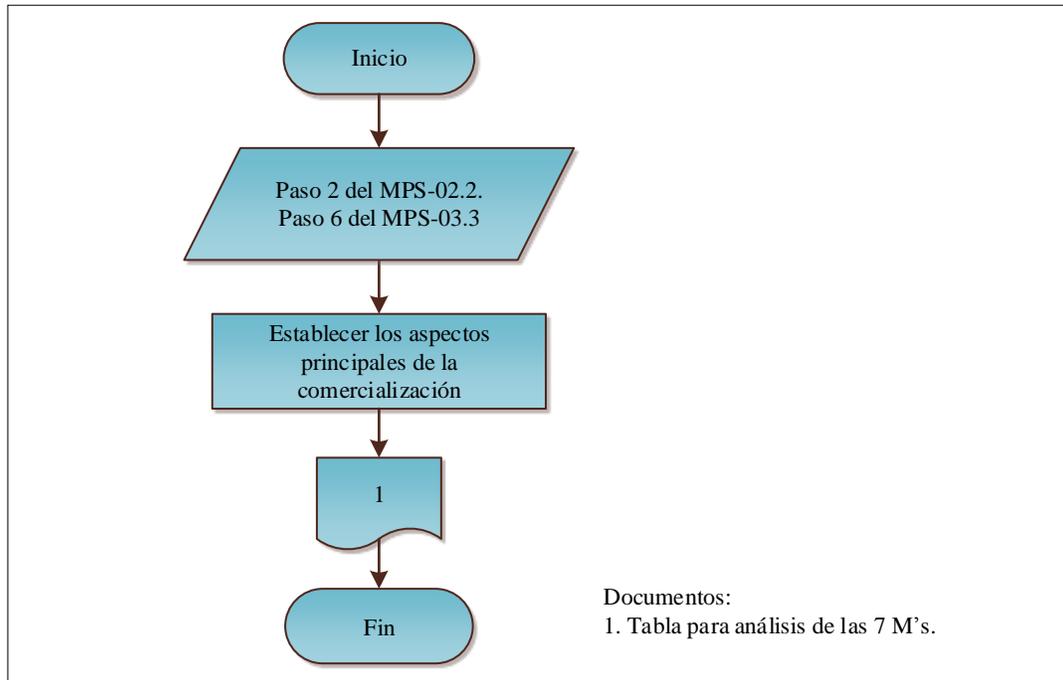


Figura 40: Actividades del proceso MPS-03.4. - Especificar la comercialización del restaurante.

MPS-03.5. Desarrollar el modelo de las Siete S de McKinsey:

Esta herramienta sirve para ayudar al restaurante a definir la situación en la que se encuentra y proponer modificaciones dentro de su ámbito interno, para conseguir una mejora en el desempeño del restaurante y examinar los efectos que pueden producir los cambios que se realicen.

A continuación, se han establecido una serie de pasos que se deben seguir para realizar el proceso:

Paso 1.

Aplicar el Encuesta de las 7 S de McKinsey (tabla 25), al personal del restaurante, puesto que son quienes tienen mayor conocimiento acerca de los aspectos internos establecidos en el modelo. La “encuesta” se basa en el Modelo de las 7 S” que McKinsey & Co, quienes elaboraron el cuestionario como respuesta al análisis de la estructura corporativa.

Tabla 25: Encuesta de las “7 S” de McKinsey.

ENCUESTA DE LAS “7 S” DE MCKINSEY PARA (NOMBRE DEL RESTAURANTE)	
Indicaciones: Marque con una “x” las respuestas de la realidad del restaurante.	
<p>1. Estrategia – Strategy:</p> <p>¿Utiliza el restaurante una herramienta o instrumento idóneo para incentivar al personal en el logro de los objetivos como empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	
<p>2. Estructura – Structure:</p> <p>¿Considera que dentro del restaurante en sus diferentes jerarquías cada integrante cumple con sus deberes, responsabilidades y obligaciones?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	
<p>3. Sistemas – Systems:</p> <p>¿Considera que las herramientas utilizadas por el restaurante permiten evaluar el rendimiento laboral y del producto final de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	
<p>4. Habilidades – Skills:</p> <p>¿Considera que dentro del restaurante el personal está correctamente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	

Continuación

<p>5. Personal – Staff: ¿Considera que cada uno de los integrantes llena las expectativas en los cargos para el cual fueron nombrados o designados de acuerdo a su perfil profesional?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>
<p>6. Estilo – Style: ¿El bienestar del personal representa en el restaurante una prioridad para el perfeccionamiento de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>
<p>7. Valores Compartidos - Shared values: ¿Considera que dentro del restaurante todo el personal comparte el mismo paradigma o doctrina acerca de la visión, misión y función, pilares fundamentales sobre los cuales descansa la política de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: (Espinoza, 2015)

Paso 2.

Tabular las respuestas obtenidas de las encuestas, para ello se ha propuesto la Tabla para la tabulación de respuestas de las 7 s de McKinsey (tabla 26).

Tabla 26: Tabla para la tabulación de respuestas de las “7 s” de McKinsey.

TABLA PARA LA TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE LAS “7 S” DE MCKINSEY EN (NOMBRE DEL RESTAURANTE)											
Fecha:											
Elaborado por:											
<p>Indicaciones: coloque los resultados de la tabulación de cada elemento, para ello una vez que ha contado cuantas respuestas tiene el elemento coloque en la respuesta respectiva.</p> <p>Las respuestas se han codificado de la siguiente manera: 1 = muy positivo, 2 = positivo, 3 = más positivo que negativo, 4 = neutral, 5 = más negativo que positivo, 6 = negativo y 7 = muy negativo.</p> <p>Finalmente establezca un orden de prioridad de acuerdo a los resultados obtenidos, es decir todo elemento cuya suma de frecuencias (desde la codificación 4 a la 7) sea igual o superior al 40% debe ser considerado una prioridad.</p> $\text{Porcentaje} = \frac{\text{Suma de frecuencias} \times 100}{\text{Número de encuestas}}$ <p>Además tome en cuenta que las prioridades con el porcentaje mayor tendrán una jerarquía (orden) más alta.</p>											
ELEMENTOS	NÚMERO DE RESPUESTAS							NÚMERO DE ENCUESTAS	SUMA DE FRECUENCIAS (frecuencias* desde la 4 a la 7)	PORCENTAJE	PRIORIDAD
	1	2	3	4	5	6	7				
Estrategia											
Estructura											
Sistemas											
Habilidades											
Personal											
Estilo											
Valores compartidos											
*Frecuencia: número de veces que se repite una respuesta.											

Paso 3.

Identificar los elementos que requieren mejoras en el ámbito interno del restaurante considerando las prioridades que se establecieron en el paso anterior y colóquelos en la Tabla de elementos de las 7 s que requieren mejora (tabla 27).

Tabla 27: Tabla de elementos de las 7 s que requieren mejora.

TABLA DE ELEMENTOS DE LAS 7 S QUE REQUIEREN MEJORA (<u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>)		
JERARQUÍA	ELEMENTO	MEJORA

MPS-03.5.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

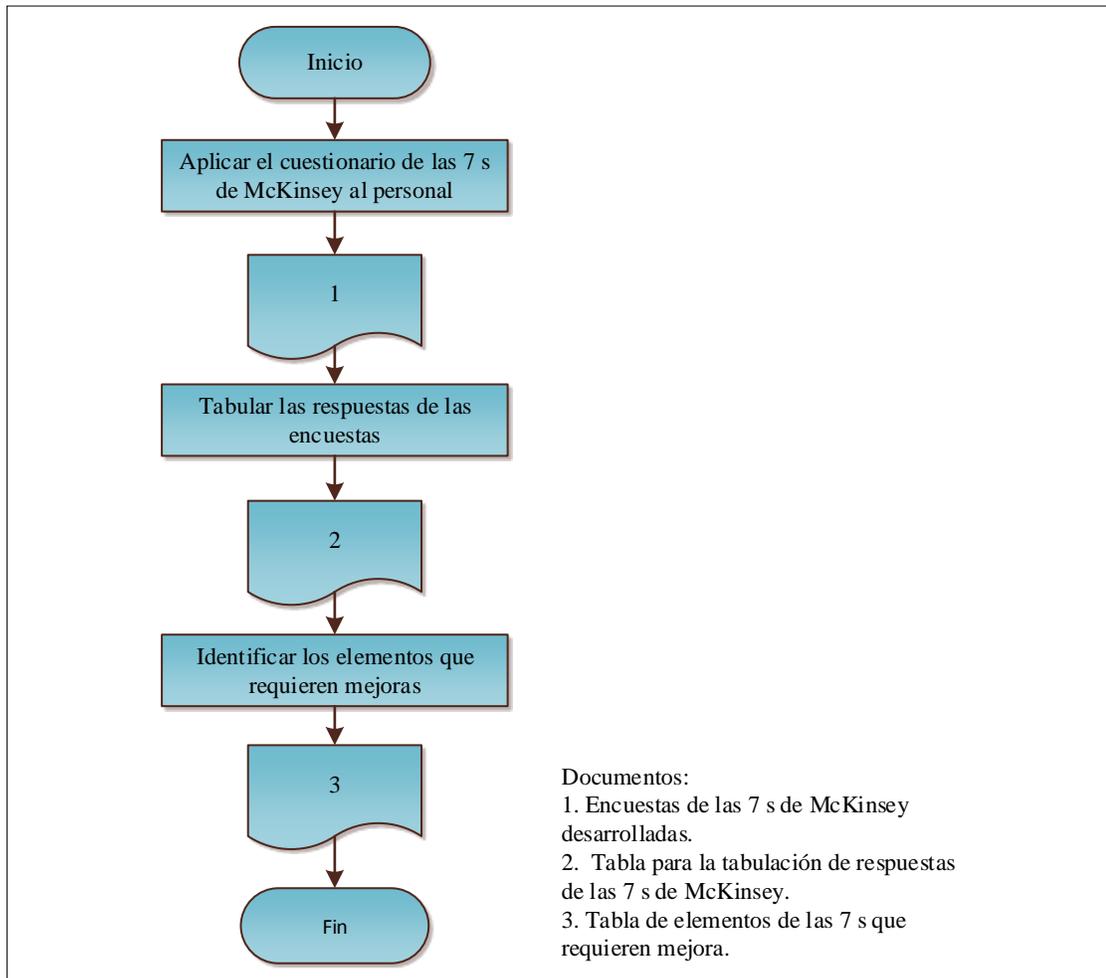


Figura 41: Actividades del proceso MPS-03.5. - Desarrollar el Modelo de las Siete S de McKinsey.

MPS-03.6. Analizar la aplicabilidad de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales:

Las Constelaciones Sistémicas Organizacionales (CSO) son una herramienta que permite determinar y solucionar ciertos problemas relacionados a los colaboradores del restaurante, puesto que dicha teoría se ejecuta a un grupo de personas y sus interrelaciones, para ello a continuación se ha elaborado una serie de pasos que se deben seguir para desarrollar el proceso:

Paso 1.

Analizar si en el restaurante existen aspectos que requieren el uso de la herramienta de la teoría de las constelaciones organizacionales, para ello señale con una x en sí, si el restaurante tiene algún problema que desea corregir en la tabla que se presenta como Uso de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales (tabla 28).

Tabla 28: Uso de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales.

USO DE LA TEORIA DE LAS CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES EN (<u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>)	
Fecha:	
Elaborado por:	
<input type="checkbox"/> Encontrar las causas que impiden alcanzar los resultados previstos. <input type="checkbox"/> Detectar problemas de equipo. <input type="checkbox"/> Detectar problemas de comunicación. <input type="checkbox"/> Detectar problemas de liderazgo. <input type="checkbox"/> Examinar las interrelaciones de los departamentos que componen el restaurante. <input type="checkbox"/> Descubrir las causas de disfunciones y conflictos internos. <input type="checkbox"/> Clarificar conflictos entre accionistas. <input type="checkbox"/> Diferenciar lo familiar de lo empresarial. <input type="checkbox"/> Como herramienta de supervisión de consultores.	
Si considera otros aspectos, por favor indíquelos a continuación:	
<hr/>	
Observaciones:	

Una vez que se ha analizado si se requiere el uso de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales puede proceder al siguiente paso, es relevante mencionar que si se ha determinado que se debe aplicar la Teoría de las Constelaciones Organizacionales se debe contratar un coaching especializado en el tema. Por otro lado, en el caso de no existir ningún inconveniente dentro del restaurante, omitir los siguientes pasos del proceso y detallar el porqué.

Paso 2.

Realizar el seguimiento del taller de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales, para ello se ha propuesto la Ficha de desarrollo de la Constelación Organizacional (tabla 29). A continuación se presenta la tabla:

Tabla 29: Ficha de desarrollo de la Constelación Organizacional.

FICHA DE DESARROLLO DE LA CONSTELACIÓN ORGANIZACIONAL EN (NOMBRE DEL RESTAURANTE)	
Fecha:	
Elaborado por:	
1. Lugar donde se desarrollará el taller:	
2. Equipo que conformará el taller:	
3. Representantes seleccionados:	
Representante	Representación de:
4. Planteamiento del problema existente:	

5. Fallas encontradas:	

6. Observaciones adicionales:	

Una vez que se ha elaborado el taller y se han encontrado las fallas del problema puede proceder al siguiente paso.

Paso 3.

Establecer las soluciones para las fallas que se han encontrado, para ello utilice la siguiente Tabla de soluciones del taller de la Teoría de las Constelaciones (tabla 30):

Tabla 30: Tabla de soluciones del taller de la Teoría de las Constelaciones.

TABLA DE SOLUCIONES DEL TALLER DE LA TEORÍA DE LAS CONSTELACIONES EN (NOMBRE DEL RESTAURANTE)	
FALLAS	SOLUCIONES

MPS-03.6.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

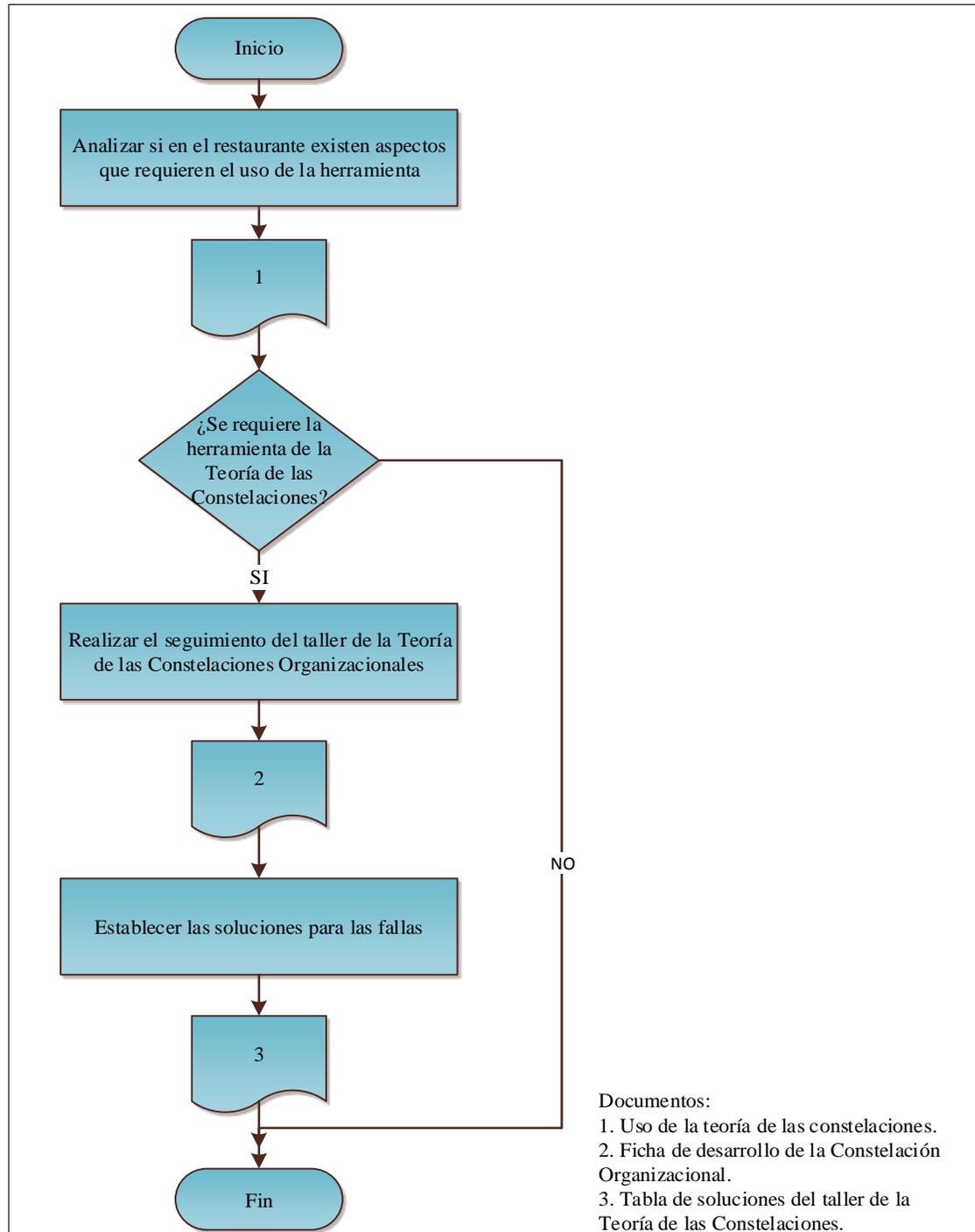


Figura 42: Actividades del proceso MPS-03.5. - Analizar la aplicabilidad de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales.

<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO MPS-04</p>
--

1. Objetivo:

Determinar la calidad del servicio que ofrece el restaurante.

2. Alcance:

Lo que se pretende alcanzar con este procedimiento es conocer cuál es la calidad del servicio que oferta el restaurante, para saber si los consumidores se hallan a gusto, caso contrario tratar de mejorar los aspectos que lo requieran para conseguir un cliente complacido y de esta manera conseguir fidelización por parte de los mismos.

3. Normativa y documentación de referencia:

Para la ejecución de este procedimiento no se requiere ninguna normativa o documentación de referencia.

4. Políticas aplicables al procedimiento:

- Todas las encuestas deberán realizarse con el método de entrevista.
- Las encuestas que se proponen en este procedimiento hacia el personal se recomienda que sean aplicadas a todos quienes conforman el restaurante.

5. Representación gráfica del procedimiento:

A continuación, se ha elaborado la representación gráfica del procedimiento, en donde se detalla los procesos que conforman el mismo:

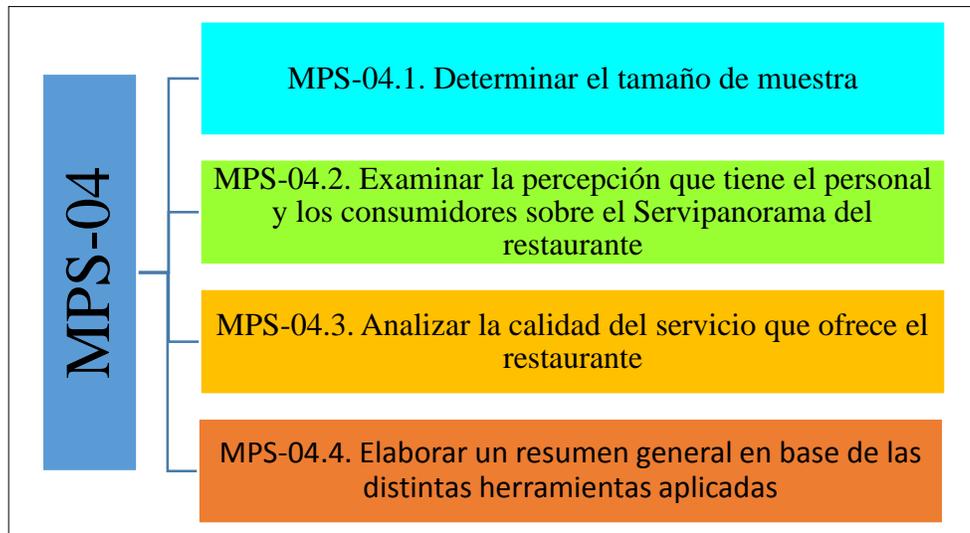


Figura 43: Procesos del MPS-04.

6. Descripción del procedimiento:

Una vez que se ha determinado los cuatro procesos requeridos para el procedimiento, se procede al desglose de cada uno de ellos con sus respectivos pasos.

MPS-04.1. Determinar el tamaño de muestra:

El muestreo según Baca Urbina (2013) se define como: “la selección de una pequeña parte estadísticamente determinada para inferir el valor de una o varias características del conjunto”. El cálculo del tamaño de muestra es un paso previo para llevar a cabo las encuestas, que se proponen en este procedimiento, para lo cual se debe utilizar un muestreo no probabilístico por conveniencia de sitio es decir, las personas a quienes se les realizará las entrevistas serán los consumidores del restaurante escogidos por facilidad de reclutamiento, para realizar este proceso se proponen los siguientes pasos:

Paso 1.

Calcular el tamaño de muestra, para ello desarrolle la Tabla para determinar el tamaño de muestra (tabla 31), que se propone a continuación:

p = probabilidad de ocurrencia q = probabilidad de no ocurrencia
 E = error máximo permitido

- La desviación estándar puede ser calculada por criterio, basándose en otros estudios o el caso más común mediante una prueba piloto, para ello debe aplicar encuestas a una muestra piloto de 30 personas con una pregunta de discrimen o de investigación (una sola pregunta de si o no), para identificar si la persona es o no un cliente potencial del restaurante, por ejemplo la pregunta que debe realizar sería:
 ¿Compraría los productos de nombre del restaurante?
- El nivel de confianza se obtiene de la tabla de probabilidades de una distribución normal, por lo general se considera para las investigaciones usar un nivel de confianza del 95% lo que implica que Z sería 1,96.
- El error máximo permitido puede ser hasta del 5% y en un caso extremo se podría aceptar hasta un 10%, considere que mientras más bajo sea el error el número de encuestas se incrementará.
- El valor (n) que obtenga, será el número de encuestas que debe aplicar.

Una vez que ha obtenido el tamaño de muestra, tiene el número total de clientes a quienes deberá aplicar las encuestas que se presentan en los siguientes procesos.

MPS-04.1.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

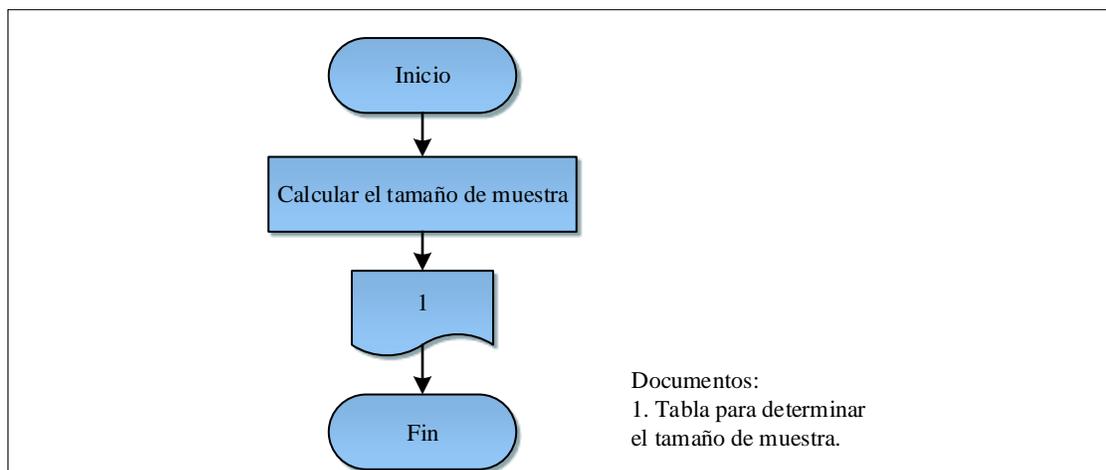


Figura 42: Actividades del MPS-04.1. - Determinar el tamaño de muestra.

MPS-04.2. Examinar la percepción que tiene el personal y los consumidores sobre el Servipanorama del restaurante:

El término Servipanorama hace referencia a todo el entorno físico que se presenta en el restaurante o los ambientes de servicio que ofrece. Dado que tanto consumidores y el personal se desenvuelven dentro de él, las instalaciones deben estar diseñadas para cumplir las expectativas de ambos y lograr confort tanto físicos como visuales, para realizar dicho análisis se ha propuesto los siguientes pasos:

Paso 1.

Enfocar la Encuesta para análisis del Servipanorama (tabla 32), según los aspectos que posee el restaurante, puesto que dicha encuesta permitirá estar al tanto del estado físico actual del restaurante, para ello examine el Servipanorama del mismo para tener claro cuáles son las características o evidencias físicas con las que cuenta el mismo, el cuestionario se muestra a continuación:

Tabla 32: Encuesta para análisis del Servipanorama.

ENCUESTA PARA ANÁLISIS DEL SERVIPANORAMA DE (NOMBRE DEL RESTAURANTE)			
Fecha:			
Elaborado por:			
Indicaciones: Responder con sinceridad el siguiente cuestionario. Señale su respuesta, según usted crea adecuado, para ello se ha establecido una escala de 1 a 3, donde 1 = mala, 2 = buena y 3 = excelente.			
1. Preguntas referentes al exterior de las instalaciones:			
1.1. La fachada del establecimiento se encuentra en condición:	1	2	3
1.2. El estado de los letreros que se hallan en la parte externa del establecimiento es:	1	2	3
1.3. El establecimiento en la parte exterior cuenta con señalización:	1	2	3
1.4. El establecimiento cuenta con parqueadero:	1	2	3
1.5. El establecimiento cuenta con jardines:	1	2	3
1.6. Considerando una visión general del entorno del establecimiento como lo considera:	1	2	3
2. Preguntas referentes al interior de las instalaciones:			
2.1. Considera que el mobiliario del establecimiento se encuentra en condiciones:	1	2	3
2.2. El diseño decorativo del establecimiento es:	1	2	3
2.3. El equipo que se utiliza para ofertar el servicio, se encuentra en una condición:	1	2	3
2.4. El estado de los letreros que se hallan dentro del establecimiento es:	1	2	3
2.5. Considera que el layout (distribución física) del establecimiento es:	1	2	3
2.6. La temperatura del establecimiento es la adecuada:	1	2	3
3. Preguntas referentes a otros tangibles:			
3.1 Considera que el estado de las cartas del establecimiento son:	1	2	3
3.2. El uniforme del personal del establecimiento es:	1	2	3
3.3. El aspecto del personal que ejecuta el servicio en el establecimiento es:	1	2	3
4. Alicientes para la vista:			
4.1. Considera que el tamaño de la infraestructura es el adecuado para la ejecución del servicio:	1	2	3
4.2. Los colores del establecimiento le incitan a querer permanecer en él:	1	2	3
4.3. La ubicación del establecimiento es la adecuada:	1	2	3

Continuación

4.4. Cree que son adecuados los precios de los productos que se ofertan:	1	2	3
4.5. El letrero del establecimiento llama su atención:	1	2	3
4.6. La entrada del establecimiento le impulsa a ingresar:	1	2	3
4.7. Se siente cómodo con la iluminación del establecimiento:	1	2	3
5. Alicientes para el oído:			
5.1. Se siente a gusto con la música del establecimiento:	1	2	3
5.2. El nivel de comodidad dentro del restaurante ante el ruido externo es:	1	2	3
5.3. Se siente cómodo con los avisos que se generan entre el personal:	1	2	3
6. Alicientes para el olfato:			
6.1. El aroma del establecimiento le parece el adecuado:	1	2	3
7. Alicientes para el tacto:			
7.1. El personal del establecimiento le brinda la suficiente confianza para preguntar sobre el servicio:	1	2	3
8. Alicientes para el gusto:			
8.1. Se le otorga una muestra del producto que va a ser adquirido:	1	2	3

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Paso 2.

Aplicar la Encuesta para análisis del Servipanorama (tabla 32), con las modificaciones realizadas, a los consumidores (el número de encuesta depende del tamaño de muestra que se obtuvo en el MPS-04.1. Determinar el tamaño de muestra) y al personal del restaurante (aplique la encuesta a todo el personal del restaurante), que son quienes pueden calificar las evidencias físicas del restaurante.

Paso 3.

Tabular las respuestas obtenidas en las entrevistas que se realicen a los consumidores y al personal del restaurante de manera independiente, para ello se ha propuesto a continuación la Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama (tabla 33).

Tabla 33: Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama.

TABLA PARA TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA ANÁLISIS DEL SERVIPANORAMA DE <u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>					
Fecha:					
Elaborado por:					
Número total de encuestas aplicadas:					
Indicaciones: coloque los resultados de la tabulación de las respuestas para cada pregunta. Las respuestas se han codificado de la siguiente manera: 1 = mala, 2 = buena y 3 = excelente. *Frecuencia de respuestas: número de veces que se repite una respuesta.					
*Porcentaje individual de respuestas malas = $\frac{\text{Frecuencia de respuestas (1) de cada pregunta} \times 100}{\text{número total de encuestas aplicadas}}$					
*Porcentaje = $\frac{\text{Valor total de la suma (horizontal)} \times 100}{\text{valor de la suma (vertical)}}$					
PREGUNTA	*FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	*PORCENTAJE INDIVIDUAL DE RESPUESTAS MALAS (1)
	1	2	3		
1. Preguntas referentes al exterior de las instalaciones:					
1.1.					
1.2.					
1.3.					
1.4.					
1.5.					
1.6.					
SUMA (VERTICAL) ↓				TOTAL SUMA (HORIZONTAL) _____	
*PORCENTAJE (%)				%TOTAL _____	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE INDIVIDUAL DE RESPUESTAS MALAS (1)
	1	2	3		
2. Preguntas referentes al interior de las instalaciones:					
2.1.					
2.2.					
2.3.					
2.4.					
2.5.					
2.6.					
SUMA (VERTICAL) ↓				TOTAL SUMA (HORIZONTAL) _____	
PORCENTAJE (%)				%TOTAL _____	

PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE INDIVIDUAL DE RESPUESTAS MALAS (1)
	1	2	3		
3. Preguntas referentes a otros tangibles:					
3.1.					
3.2.					
3.3.					
SUMA (VERTICAL) ↓				TOTAL SUMA (HORIZONTAL)	
PORCENTAJE (%)				%TOTAL _____	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE INDIVIDUAL DE RESPUESTAS MALAS (1)
	1	2	3		
4. Alicientes para la vista:					
4.1.					
4.2.					
4.3.					
4.4.					
4.5.					
4.6.					
4.7.					
SUMA (VERTICAL) ↓				TOTAL SUMA (HORIZONTAL)	
PORCENTAJE (%)				%TOTAL _____	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE INDIVIDUAL DE RESPUESTAS MALAS (1)
	1	2	3		
5. Alicientes para el oído:					
5.1.					
5.2.					
5.3.					
SUMA (VERTICAL) ↓				TOTAL SUMA (HORIZONTAL)	
PORCENTAJE (%)				%TOTAL _____	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE INDIVIDUAL DE RESPUESTAS MALAS (1)
	1	2	3		
6. Alicientes para el olfato:					
6.1.					
6.2.					
SUMA (VERTICAL) ↓				TOTAL SUMA (HORIZONTAL)	

PORCENTAJE (%)				%TOTAL _____	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL)	PORCENTAJE INDIVIDUAL DE RESPUESTAS MALAS (1)
7. Alicientes para el tacto:	1	2	3	→	
7.1.					
SUMA (VERTICAL) ↓				TOTAL SUMA (HORIZONTAL)	
PORCENTAJE (%)				%TOTAL _____	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL)	PORCENTAJE INDIVIDUAL DE RESPUESTAS MALAS (1)
8. Alicientes para el gusto:	1	2	3	→	
8.1.					
SUMA (VERTICAL) ↓				TOTAL SUMA (HORIZONTAL)	
PORCENTAJE (%)				%TOTAL _____	

Paso 4.

Analizar el estado del restaurante en base a los datos obtenidos en las encuestas y considere si el establecimiento se encuentra en buen estado o si requiere mejoras. Para ello es necesario fijarse en las preguntas y alicientes cuya “**PORCENTAJE**” de las respuestas malas (1) supere el 30%. En caso de que esto suceda, se debe dar prioridad a las preguntas que su “**PORCENTAJE INDIVIDUAL DE RESPUESTAS MALAS (1)**” sea mayor.

Paso 5.

Establecer las actividades que se van a desarrollar para las mejoras (si el caso lo requiere), debiéndose enfocar de manera prioritaria en los puntos cuya calificación fue mala, para ello utilice la Tabla de actividades para mejorar el Servipanorama (tabla 34), propuesto a continuación:

Tabla 34: Tabla de actividades para mejorar el Servipanorama.

TABLA DE ACTIVIDADES PARA MEJORAR EL SERVIPANORAMA EN <u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>		
PREGUNTA O ALICIENTE (Coloque la pregunta o aliciente cuyo porcentaje de malas (1) sea mayor al 30%)	ACTIVIDADES (Actividades que va a realizar para mejorar los aspectos de la pregunta o alicientes)	RESULTADOS ESPERADOS (Lo que se espera alcanzar tras aplicar las actividades)

MPS-03.6.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

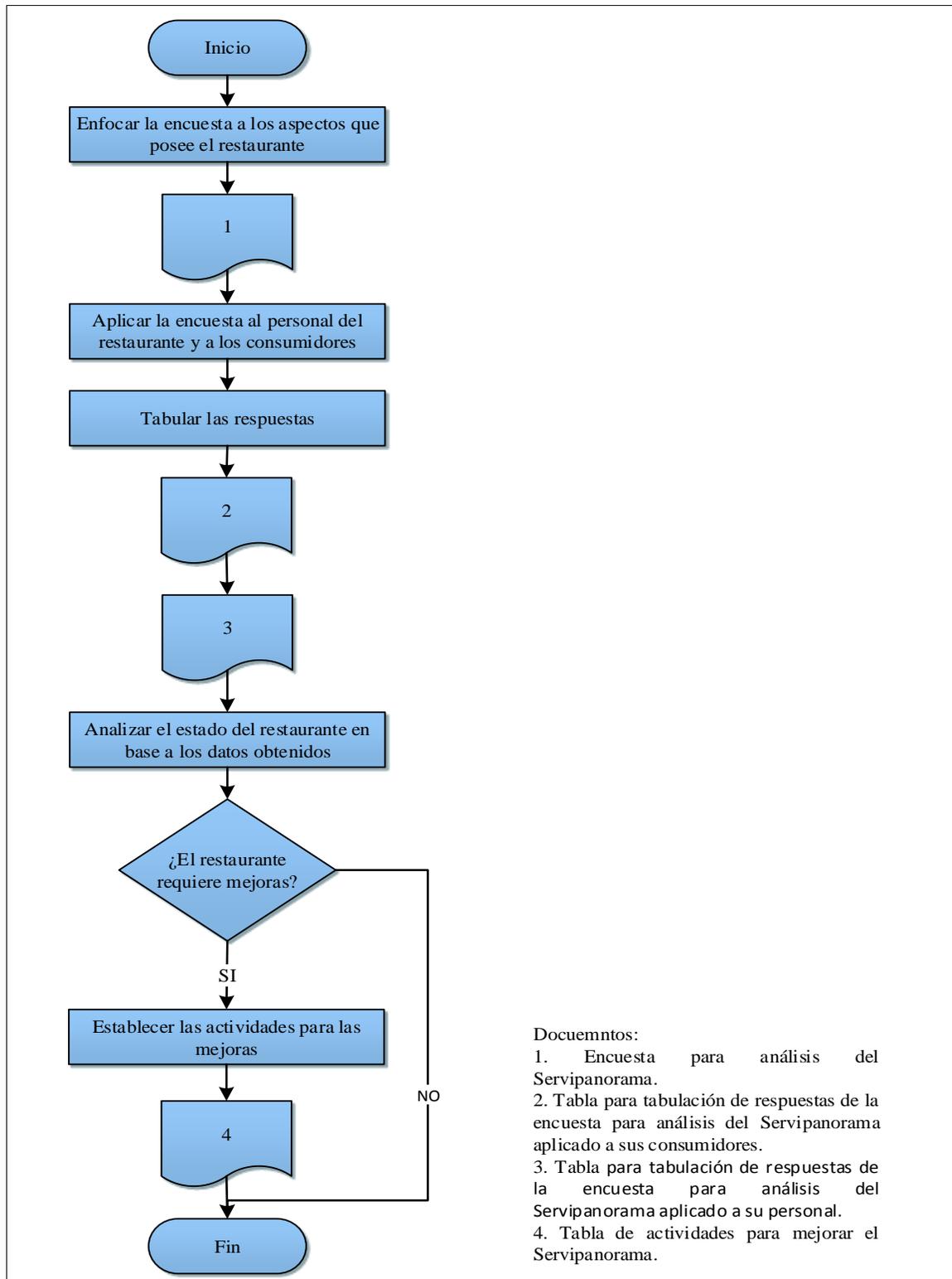


Figura 44: Actividades del MPS-04.2. - Examinar la percepción que tiene el personal y los consumidores sobre el Servipanorama del restaurante.

MPS-04.3. Analizar la calidad del servicio que ofrece el restaurante:

Se considera un tema relevante a la calidad en el servicio, por ello es importante conocer la percepción que el cliente tiene acerca de este, es así que Zeithaml, Parasuraman y Berry crearon una herramienta que permite medir la calidad del servicio desde la percepción del cliente y poder mejorarlo, denominado modelo *SERVQUAL*.

Para ello, los autores plantean un cuestionario genérico que evalúa la calidad del servicio, analizando las percepciones del cliente a través de cinco dimensiones: bienes tangibles, confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía. Los pasos que se deben seguir para el desarrollo del proceso, son resumidos a continuación:

Paso 1.

Modificar el Cuestionario *SERVQUAL* de medición del nivel de percepciones (tabla 35), de acuerdo a los aspectos del restaurante.

Tabla 35: Cuestionario *SERVQUAL* de medición del nivel de percepciones.

CUESTIONARIO <i>SERVQUAL</i> DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE PERCEPCIONES EN (<u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>)			
Indicaciones: Piense en como <u>nombre del restaurante</u> brinda el servicio al cliente e indique su percepción en cada pregunta del cuestionario. Señale mediante un círculo, los aspectos que posee el restaurante, considere una escala de 1 a 3 donde: 1 = malo, 2 = medio y 3 = excelente.			
1. La apariencia de los equipos de <u>nombre del restaurante</u> son modernos:	1	2	3
2. Las instalaciones físicas de <u>nombre del restaurante</u> son visualmente atractivas:	1	2	3
3. La presentación del personal de <u>nombre del restaurante</u> es:	1	2	3
4. Los materiales asociados con el servicio (como cartas de menú, tarjetas de presentación, flyers, etcétera) de <u>nombre del restaurante</u> son visualmente atractivos:	1	2	3
5. Los horarios de actividades de <u>nombre del restaurante</u> son convenientes:	1	2	3
6. Cuando el cliente tiene un problema, <u>nombre del restaurante</u> muestra un sincero interés en solucionarlo:	1	2	3
7. <u>Nombre del restaurante</u> desempeña el servicio de una manera correcta a la primera vez:	1	2	3
8. <u>Nombre del restaurante</u> concluye el servicio en el tiempo prometido:	1	2	3
9. <u>Nombre del restaurante</u> , genera información que contiene errores para el consumidor (tiempos o servicios):	1	2	3
10. En <u>nombre del restaurante</u> , el personal comunica a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio:	1	2	3
11. En <u>nombre del restaurante</u> , el personal ofrece un servicio rápido a sus clientes:	1	2	3
12. En <u>nombre del restaurante</u> , el personal siempre esta dispuesto a ayudar a los clientes:	1	2	3
13. En <u>nombre del restaurante</u> , el personal nunca está demasiado ocupado para responder las preguntas de los clientes:	1	2	3
14. El comportamiento del personal de <u>nombre del restaurante</u> transmite confianza a sus clientes:	1	2	3
15. Los clientes de <u>nombre del restaurante</u> se sienten seguros en sus transacciones con el restaurante:	1	2	3
16. En <u>nombre del restaurante</u> , el personal es siempre amable con los clientes:	1	2	3
17. En <u>nombre del restaurante</u> , el personal tiene suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes:	1	2	3
18. <u>Nombre del restaurante</u> da a sus clientes atención individualizada:	1	2	3
19. <u>Nombre del restaurante</u> se preocupa por los intereses de sus clientes:	1	2	3
20. El personal de <u>nombre del restaurante</u> comprende las necesidades específicas de sus clientes:	1	2	3

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: (Castillo Morales, 2005).

Paso 2.

Aplicar el cuestionario a los consumidores del restaurante para conocer cuáles son sus percepciones acerca del servicio (el número de encuesta depende del tamaño de muestra que se obtuvo en el MPS-04.1. Determinar el tamaño de muestra).

Paso 3.

Tabular los resultados, para ello se ha propuesto la Tabla para tabulación de respuestas del cuestionario *SERVQUAL* de medición del nivel de percepciones (tabla 36), que se presenta:

Tabla 36: Tabla para tabulación de respuestas del cuestionario *SERVQUAL* de medición del nivel de percepciones.

TABLA PARA TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO <i>SERVQUAL</i> DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE PERCEPCIONES EN <u>NOMBRE DEL RESTAURANTE</u>						
Fecha:						
Elaborado por:						
Número total de encuestas aplicadas:						
Indicaciones: coloque los resultados de la tabulación de las respuestas para cada pregunta.						
Las respuestas se han codificado de la siguiente manera: 1 = mala, 2 = buena y 3 = excelente.						
*Frecuencia de respuestas: número de veces que se repite una respuesta.						
Porcentaje de malas (1) = $\frac{\text{Frecuencia de respuestas (1)} \times 100}{\text{Número total de encuestas aplicadas}}$						
Porcentaje de buenas (2) = $\frac{\text{Frecuencia de respuestas (2)} \times 100}{\text{Número total de encuestas aplicadas}}$						
Porcentaje de excelentes (3) = $\frac{\text{Frecuencia de respuestas (3)} \times 100}{\text{Número total de encuestas aplicadas}}$						
PREGUNTAS	*FRECUENCIAS DE RESPUESTAS			Porcentaje de malas (1)	Porcentaje de buenas (2)	Porcentaje de excelentes (3)
	1	2	3	%	%	%
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Paso 4.

Interpretar los resultados obtenidos, es decir, en base a los resultados que ha obtenido, examiné como el cliente ve a su restaurante y evalué los aspectos de mejora. Teniendo en cuenta que se debe mejorar principalmente los aspectos cuyo “Porcentaje de malas (1)” supere el 30%, para ello utilice la Tabla de actividades para mejorar la calidad del servicio (tabla 37), que se muestra a continuación:

Tabla 37: Tabla de actividades para mejorar la calidad del servicio.

TABLA DE ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN NOMBRE DEL RESTAURANTE		
PREGUNTA (Coloque la pregunta cuyo porcentaje total de malas sea mayor al 30%)	ACTIVIDADES (Actividades que va a realizar para mejorar los aspectos de la pregunta)	RESULTADOS ESPERADOS (Lo que se espera alcanzar tras aplicar las actividades)

MPS-04.3.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

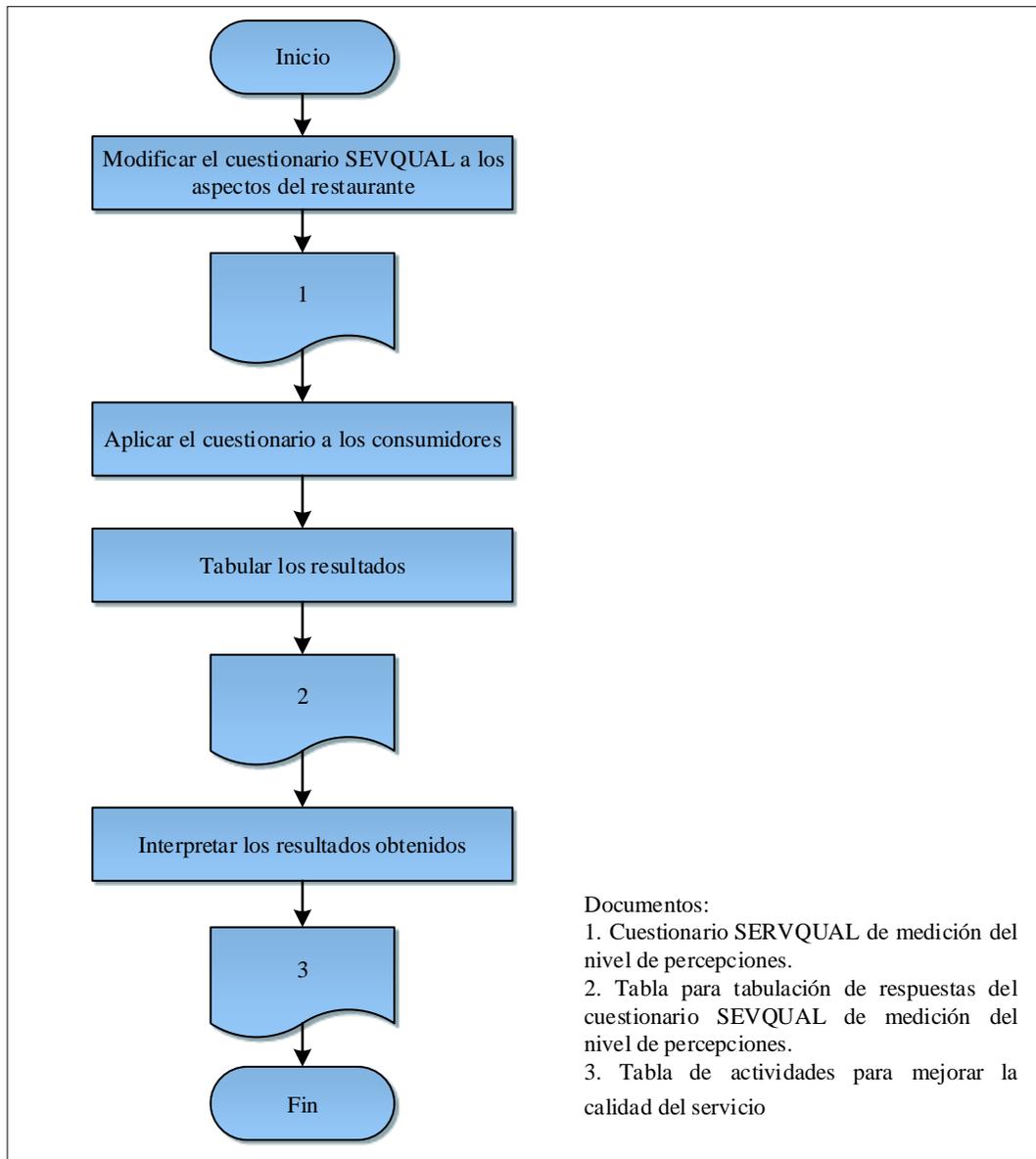


Figura 45: Actividades del proceso MPS-04.3. - Analizar la calidad del servicio que ofrece el restaurante.

MPS-04.4. Elaborar un resumen general en base de las distintas herramientas aplicadas:

Considerando que de todas las herramientas utilizadas en los procesos anteriores se puede obtener información relevante para el restaurante, se debe utilizar la herramienta de las 4 C's, conformadas por: costo, cliente, comunicación y comodidad para elaborar un resumen, como se indica a continuación:

Paso 1.

Corroborar los factores que se generaron en los procesos anteriores, para ello utilice la herramienta de las 4 C's, donde se detallará cada una de las C's en base a lo determinado con anterioridad, a continuación, se muestra la Tabla para análisis de las 4 C's del servicio (tabla 38). Para completar la tabla siguiente es necesario volver sobre cada una de las herramientas que se utilizaron dentro del manual.

Tabla 38: Tabla para el análisis de las 4 C's del servicio.

TABLA PARA EL ANÁLISIS DE LAS 4 C's DEL SERVICIO EN (NOMBRE DEL RESTAURANTE)	
Fecha:	
Elaborado por:	
CLIENTE	¿Cuál es el perfil del cliente al cual se le va a ofertar el producto? (Paso 2 del MPS-02.2. Segmentar el mercado para establecer el perfil del cliente que está dispuesto a consumir los productos del restaurante)
COMODIDAD	¿Qué características de comodidad se pueden ofrecer al consumidor? (Paso 3 del MPS-04.1. Examinar la percepción que tiene el personal y los consumidores sobre el Servipanorama del restaurante y el paso 3 del MPS-04.2. Analizar la calidad del servicio que ofrece el restaurante)
COMUNICACIÓN	¿Cuáles son las estrategias de comunicación que podría utilizar el restaurante? (Paso 1 del MPS-03.4. Especificar la comercialización del restaurante) ¿Cuáles son las características de la publicidad para atraer la atención del consumidor? (Paso 2 del MPS-03.3. Elaborar la Cadena de Valor de Michael Porter)
COSTO	¿Considera que el precio que se ha establecido será aceptado por el consumidor, considerando las expectativas que este tiene del servicio? (Paso 3 del MPS-04.1. Examinar la percepción que tiene el personal y los consumidores sobre el Servipanorama del restaurante)

MPS-04.4.1. Diagrama de flujo del proceso:

Considerando la importancia de la representación gráfica del proceso, para una mejor visualización se ha elaborado consecuentemente el diagrama de flujo del mismo, indicando la secuencia de las actividades a realizarse.

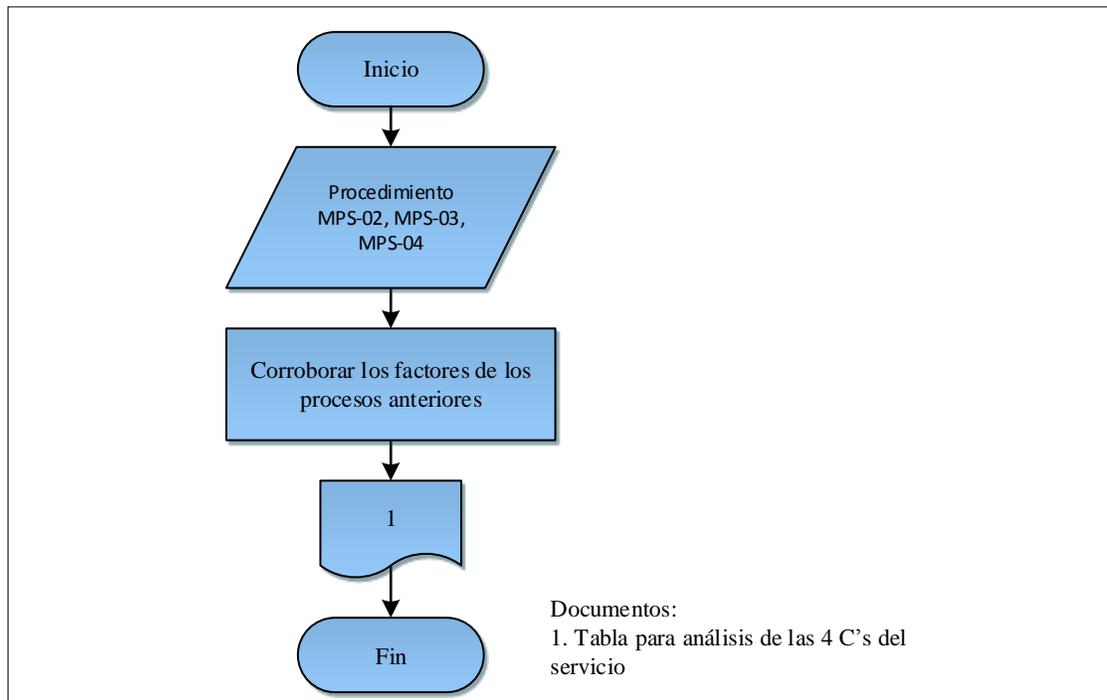


Figura 46: Actividades del proceso MPS-04.4. - Elaborar un resumen general en base de las distintas herramientas aplicadas.

3. Conclusión:

Mediante el Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, se han planteado cuatro procedimientos, cada uno con sus respectivos procesos, esperando que se convierta en un apoyo para ofertar un servicio óptimo en el restaurante mediante la potenciación de los recursos con los que esta cuenta, para el desarrollo de estos se utilizaron las herramientas que se detallaron en el capítulo anterior.

El primer procedimiento, definido como Procedimiento para el análisis externo de la empresa dentro de la industria de la restauración, sirve para dar a conocer la ubicación de su restaurante dentro del mercado, las fortalezas con las que cuenta, y, las debilidades que esta posee, todo esto permite que se puedan crear diferentes estrategias, para así poder rivalizar con las empresas que posean similares giros de negocio.

El segundo procedimiento llamado Procedimiento para el diagnóstico situacional de la empresa se enfoca en las necesidades de los cliente, para esto es necesario determinar el

perfil del mismo, para facilitar la aceptación del producto en el mercado y que logre satisfacer las necesidades del cliente, de esta manera se podrá tener un consumidor complacido con el producto y servicio que ofrece el restaurante, puesto que al satisfacer sus necesidades es mayor la posibilidad de recompra y que de buenas referencias del restaurante.

Con el tercer procedimiento denominado como Procedimiento para el análisis interno de la empresa, se dará a conocer cómo se encuentra el restaurante internamente, para que pueda mejorar los factores que lo requieran, esto contribuirá en un mejor servicio hacia el cliente como así también generará un mejor ambiente para el personal del restaurante, obteniendo así un buen ambiente laboral.

Por último, con el cuarto procedimiento definido como Procedimiento para el análisis de la calidad del servicio, se espera que pueda medir la calidad del servicio que ofrece el restaurante, dando así una visión de cómo se siente el consumidor con el servicio, es decir si este se siente a gusto o decepcionado, si fuera este el caso, el restaurante tendrá los parámetros en los cuales se debe guiar para mejorar su servicio en los aspectos deficientes y así conseguir un cliente satisfecho y a su vez fiel.

Al desarrollar los cuatro procedimientos el restaurante contará con un mejor proceso de Servucción, a más de esto se espera potenciar los factores que eleven el nivel del mismo y mejorar los factores que cuenten con deficiencias, y así obtener un restaurante altamente competitivo dentro de la industria.

4. Recomendaciones:

Todas las recomendaciones que se presentan a continuación y mencionan la palabra “manual” hacen referencia a: Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración.

Entre las recomendaciones que se proponen están:

Para mejorar el entendimiento de este capítulo se debe revisar detalladamente el Capítulo 1, puesto que es donde se puntualiza una a una las distintas herramientas que se han propuesto.

Por otro lado antes de aplicar el manual debe revisarlo conjuntamente con la alta dirección y el personal del restaurante, para tener claro la función de este y que la información obtenida sea certera.

Además se recomienda cambiar las palabras que no sean claramente entendibles en las diferentes tablas que se han propuesto, para lograr un mejor levantamiento en los datos.

Por último, es relevante mencionar que debe enfocar el manual a las características que posee el restaurante sobre el cual se va a desarrollar, y estudiar minuciosamente el manual para evitar confusiones y errores al momento de desarrollarlo.

CAPÍTULO III

MODELO DE PROPUESTA PARA PARRILLADAS EL FOGÓN

En el presente capítulo se procede a elaborar un modelo de propuesta para Parrilladas el Fogón basado en el Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, donde consta el uso de las distintas herramientas para potenciar las diferentes características de Parrilladas El Fogón y que cuando lo requiera el restaurante, pueda guiarse para brindar un óptimo nivel de servicio al cliente.

Se debe mencionar, que la propuesta que se realizará en este capítulo se halla dirigida para la matriz principal de Parrilladas El Fogón, ya que se ha escogido dicho establecimiento por ser el que cuenta con más años de trayectoria.

**MODELO DE PROPUESTA PARA PARRILLADAS EL FOGÓN DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE
SERVUCIÓN**



1. Introducción:

El Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción, se mostrará como una herramienta útil para Parrilladas El Fogón, puesto que siguiendo los parámetros establecidos se desarrollará el mismo, con el cual se pretende guiar a que el restaurante alcance un óptimo nivel de servicio al cliente con el uso de la metodología propuesta, mediante el manejo adecuado y controlado de los recursos que posee.

El presente Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción, permitirá conocer la viabilidad y la facilidad de uso del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, por parte de la persona delegada por la empresa, ya que se seguirá los pasos que se han propuesto en el manual.

2. Contenido:

2.1. Antecedentes de la empresa:

Parrilladas El Fogón más conocido como El Fogón es la cadena de restaurantes de carne a la brasa más importante de la ciudad de Loja, iniciada en 1972 cuenta con 44 años de experiencia en su matriz principal, desde entonces se ha dedicado a deleitar el exigente paladar lojano, brindando un servicio de primera y exquisitos platos a la brasa, entre los que se destaca principalmente la parrillada.



Figura 47: Logo de Parrilladas El Fogón.

Fuente: Parrilladas El Fogón.

El Fogón es sinónimo de innovación, puesto que su menú cuenta con una amplia gama de platos que se actualizan constantemente para satisfacer las diferentes preferencias del

consumidor, se caracteriza por: su exquisito sabor, productos frescos ya que son preparados en el instante y un excelente servicio debido a que su personal se halla comprometido con su trabajo y con satisfacer al cliente.



Figura 48: Instalaciones de Parrilladas El Fogón.
Fuente: Parrilladas El Fogón.

La aceptación con la que cuenta el restaurante, ha permitido que a partir del 2005 se abrieran tres sucursales en diferentes sectores de la ciudad, ubicadas en el Centro Comercial La Pradera (Supermaxi), en el centro de la ciudad entre Olmedo y José Antonio Eguiguren y en el Gran Akí Loja, a más de la matriz principal que se halla ubicada frente al Terminal Terrestre.

2.2. Estructura interna y administrativa:

El personal que opera en Parrilladas El Fogón está conformado por 15 personas, que ocupan diversos de los cargos requeridos en varios turnos según sea el caso, entre los que están:

- Gerente General
- Administrador

- Contador
- Dos cajeras
- Dos meseros
- Cuatro cocineros
- Dos parrilleros
- Auxiliar (encargado de realizar cualquier actividad que se le asigne)
- Guardia

A continuación se presenta un organigrama con los diferentes puestos laborales que posee el restaurante, para una mejor visualización:

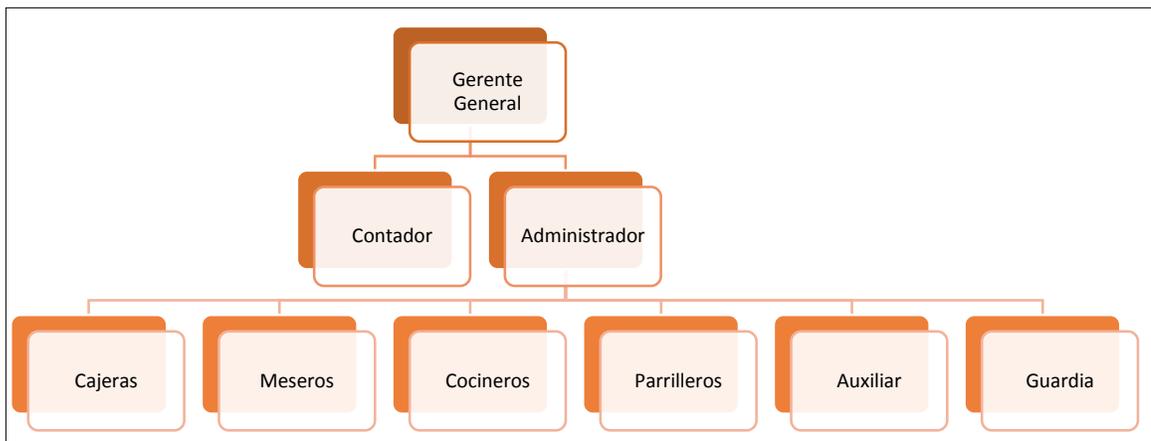


Figura 49: Organigrama de Parrilladas El Fogón.

En el organigrama se puede observar que se cuenta con tres niveles, un nivel directivo, un nivel administrativo y un nivel operativo.

2.3. Objetivo General:

Determinar la viabilidad y facilidad de uso del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración.

2.4. Objetivos Específicos:

- Ofrecer una guía para la implementación del proceso de Servucción en Parrilladas El Fogón.

- Desarrollar los procedimientos necesarios que deben ejecutarse para analizar la parte externa así como interna de Parrilladas El Fogón, la situación actual de la misma y la calidad del servicio.

2.5. Áreas de aplicación o alcance del proceso:

El Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción, es un instrumento que incluye los procesos a seguir para ofrecer un nivel óptimo de servicio, los cuales se enfocan en áreas de aplicación generales, basadas en ámbitos tanto internos como externos de Parrilladas El Fogón, los cuales afectan al personal y los clientes de manera directa.

2.6. Responsable del proceso:

El responsable de ejecutar los procedimientos planteados en este manual, será la Administradora de Parrilladas El Fogón la cual asignó la gerencia del restaurante.

2.7. Clientes y proveedores del proceso:

- Clientes: se considera como clientes, todos aquellos consumidores que frecuentan a Parrilladas El Fogón.
- Proveedores del proceso (personal): se refiere a las personas que trabajan en Parrilladas El Fogón y ejecutan el servicio, propiamente dicho.

2.8. Metodología para el diagnóstico:

Para realizar el diagnóstico necesario para desarrollar el Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción, se debe utilizar la técnica de investigación descriptiva.

Dentro de esta perspectiva, se debe mencionar que en el Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción, los cuestionarios que se han propuesto para los consumidores y el personal del restaurante deberán ser realizados a manera de entrevista, los cuales a los

consumidores se les aplicará una prueba piloto a 30 personas, puesto que se desea conocer la viabilidad del manual, razón por la cual no se determinará un tamaño de muestra, mientras que las encuestas que se dirigen al personal se aplicarán a todos los colaboradores del restaurante.

Dentro de este marco, se debe mencionar que el tipo de escala que se utilizará dentro de los cuestionarios será la escala Likert, la cual ayudará a medir actitudes y conocer el grado de conformidad con la encuesta realizada.

Debe señalarse, que para los cuestionarios que se desarrollarán se considera una escala de: 1 a 3; donde 1 = bajo, 2 = medio y 3 = alto, esta escala fue escogida para evitar confusiones o errores por parte de los encuestados, quienes al tener solo tres alternativas bien definidas, podrán seleccionar con mayor facilidad el estado de su conformidad, por otra parte, dicha escala facilitará el procesamiento de los datos que se obtengan.

2.9. Áreas abarcadas:

El proceso de Servucción, abarca todas las áreas de Parrilladas El Fogón, puesto que este proceso inicia desde la llegada del cliente al restaurante, hasta la salida del mismo.

2.10. Simbología requerida:

Para la elaboración de los diagramas de flujo (representación gráfica de un proceso) de los diferentes procesos que se presentan en el Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción, se requiere el uso de la simbología ANSI (American National Standard Institute). A continuación, se presenta la descripción de la simbología para una mejor comprensión de los diagramas de flujo:

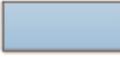
NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Inicio o término		Indica en donde inicia y concluye el proceso.
Decisión		Representa las opciones que se pueden seguir en caso de que existan caminos alternativos.
Actividad		Simboliza la actividad que se ejecuta en el proceso.
Documento		Se utiliza para la generación de un documento en un punto específico del proceso.
Datos (información de apoyo)		Representa aquella información que es necesaria para realizar una actividad.
Conector		Permite unir dos o más tareas que se encuentren separadas en el diagrama de flujo.
Transporte		Indica el movimiento, es decir el traslado de un lugar a otro.
Conector de página		Permite unir las tareas que se encuentran en diferentes páginas.
Demora		Indica retraso en el desarrollo del proceso.
Flujo		Indica la secuencia, en la cual se debe realizar las actividades.

Figura 50: Simbología ANSI para los diagramas de flujo.

Fuente: (Gaona, 2014).

2.11. Procedimientos:

Los procedimientos que se desarrollarán para el proceso de Servucción en Parrilladas El Fogón se componen de:

MPS-01	• Procedimiento para el análisis externo de la empresa dentro de la industria de la restauración.
MPS-02	• Procedimiento para el diagnóstico situacional de la empresa.
MPS-03	• Procedimiento para el análisis interno de la empresa.
MPS-04	• Procedimiento para determinar la calidad del servicio.

Figura 51: Procedimientos para el proceso de Servucción en Parrilladas El Fogón.

**PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA
DENTRO DE LA INDUSTRIA DE LA RESTAURACIÓN
MPS-01**

1. Objetivo:

Definir y proponer un análisis estratégico para establecer la situación de Parrilladas El Fogón en la industria de la restauración, dentro del mercado en el que se desenvuelve siendo esta la ciudad de Loja, considerando los factores externos que afectan su entorno.

2. Alcance:

Lo que se pretende alcanzar con este procedimiento es conocer la ubicación precisa en la que se encuentra Parrilladas El Fogón dentro del mercado local comprendiendo sus fortalezas y sus deficiencias, este procedimiento involucra al gerente o propietario del restaurante y a la persona designada por el mismo.

3. Normativa y documentación de referencia:

- a) Encuesta de servicios, hoteles y restaurantes, establecidas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- b) Censo de población y vivienda por el INEC.
- c) Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico por el INEC.
- d) Principales indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, por el INEC.
- e) Indicadores económicos del Banco Central del Ecuador.
- f) Ley de la Gestión Ambiental.
- g) Norma de calidad ambiental para el manejo y disposición final de los desechos sólidos no peligrosos.
- h) Ley Orgánica de Salud.
- i) Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- j) Código del trabajo.

- k) Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.
- l) Ley de comercio exterior.

4. Políticas aplicables al procedimiento:

- La normativa y documentación que se utilice en el procedimiento debe estar vigente.
- El tipo de escala que se utilizará dentro de las encuestas será la escala Likert, la cual a diferencia de las preguntas dicotómicas (si/no), es que al contestar una pregunta ayude a medir actitudes y conocer el grado de conformidad con la encuesta realizada. Para las encuestas que se desarrollarán a continuación se considera una escala de: 1 a 3; donde 1 = bajo, 2 = medio y 3 = alto.

Esta escala fue escogida para evitar confusiones o errores por parte de los encuestados, quienes al tener solo tres alternativas bien definidas, podrán seleccionar con mayor facilidad el estado de su conformidad, por otra parte, dicha escala facilitará el procesamiento de los datos que se obtengan.

5. Representación gráfica del procedimiento:

A continuación, se ha elaborado la representación gráfica del procedimiento, en donde se detalla los procesos que conforman el mismo:

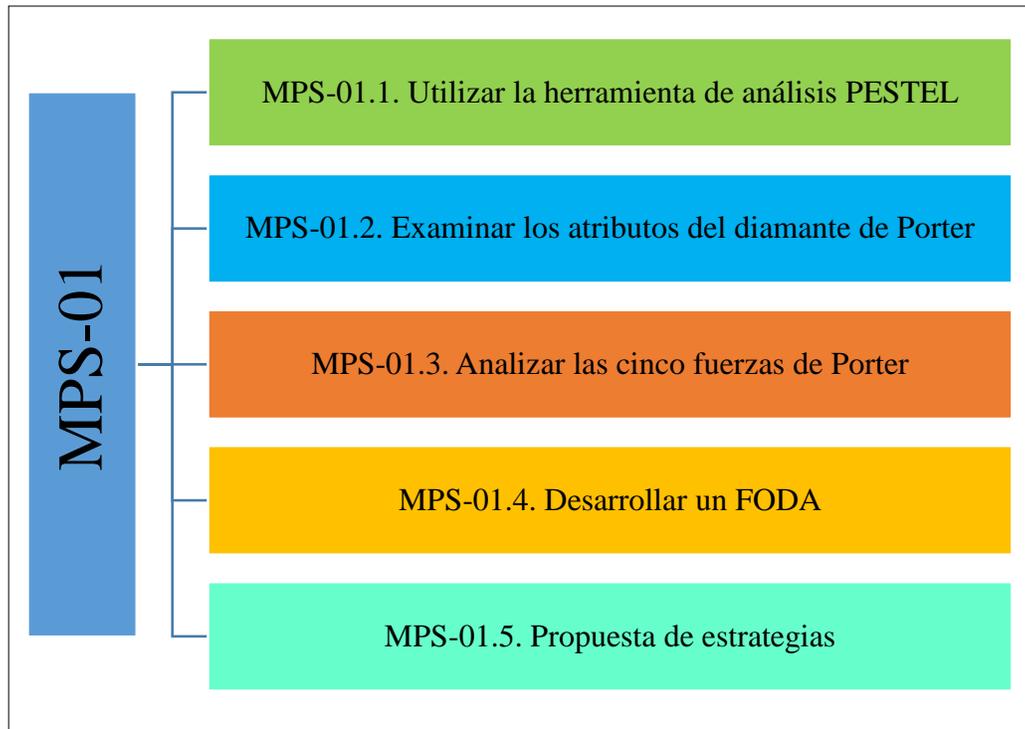


Figura 52: Procesos del MPS-01.

6. Elaboración del procedimiento:

Una vez que se ha determinado los cinco procesos requeridos para el procedimiento, se procede al desarrollo de cada uno de ellos.

MPS-01.1. Utilizar la herramienta de análisis PESTEL:

Para implementar un proceso de Servucción dentro de Parrilladas El Fogón es necesario comenzar con un análisis PESTEL, el cual se enfoca en los siguientes factores: Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que afectan al restaurante y su desarrollo, para ello Parrilladas El Fogón realizó el siguiente proceso:

Paso 1.

En primera instancia se definió que el método que se utilizaría para el análisis PESTEL sería de manera individual, mediante investigaciones.

Paso 2.

El entorno en el que presta el servicio Parrilladas El Fogón es en su mercado local, por lo que el análisis PESTEL se desarrollará considerando la ciudad de Loja.

Paso 3.

Se investigó los componentes de cada uno de los factores, los mismos que se presentan detallados a continuación:

Factor Político:

Considerando que la política que afecta al restaurante parte a nivel nacional, se considera un análisis de la política del país, por consiguiente se presenta el análisis:

AON es una empresa mundial especializada en proveer servicios de manejo de riesgo, cada año elabora un mapa de riesgo político en el cual clasifica a 167 países, en seis niveles de riesgo que son: bajo, medio bajo, medio, medio alto, alto y muy alto.



Figura 53: Mapa de riesgo político 2015.

Fuente: AON.

Según el análisis Ecuador se encuentra entre los países con un riesgo medio alto, es decir su riesgo se da por transferencia de divisas, impago de la deuda externa, interrupciones

en la cadena de suministros, sistemas legales o regulatorios, violencia política, incapacidad del gobierno para proporcionar estímulo; sin embargo se considera que Parrilladas El Fogón al ser una cadena de restaurantes que se ha establecido en varios sectores de su mercado local se encuentra estable dentro de la industria de la restauración.

Factor Económico:

Se considera necesario conocer los factores económicos que influyen al restaurante, al año 2016 se lo considera como el segundo año de estancamiento económico en el país, puesto que la tasa de crecimiento que se pronostica se acerca a cero. Según los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador se tiene la siguiente información:

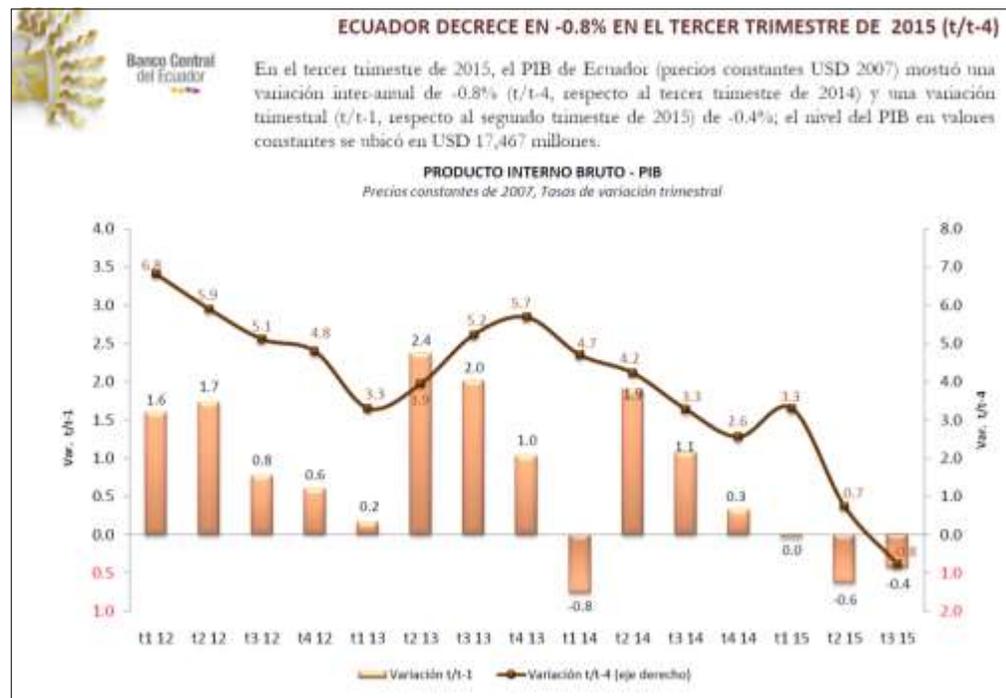


Figura 54: Producto Interno Bruto.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

El PIB según el Glosario de Contabilidad (2015) es el “Producto Interno Bruto un indicador económico que refleja la cantidad de bienes y servicios producidos dentro de un territorio”, el cual dentro del Ecuador es muy bajo ubicándose en un -0,4% al final del

2015 y se pronostica que se mantendrá bajo para el 2016, a más de esto se tiene que la tasa de desempleo dentro del país tuvo un aumento del 0,7% con respecto al 2014.

Por otro lado, se debe mencionar que los sectores productivos que posee el país son: minería, manufactura, comercio y servicios, sin embargo, la industria de la restauración pertenece al sector de los servicios el cual representa un 28% del número de establecimientos respecto a los otros sectores, de acuerdo a los datos que presenta el INEC, los cuales se pueden observar en el siguiente gráfico:

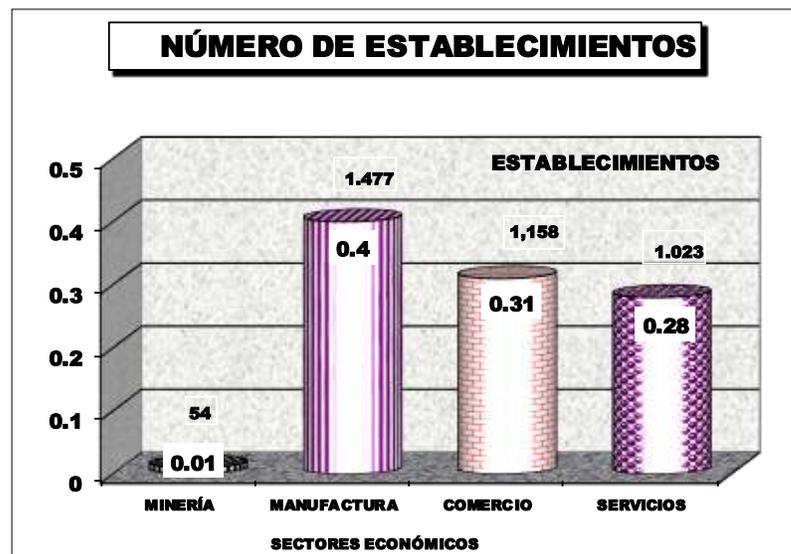


Figura 55: Número de establecimientos por sector económico.

Fuente: (INEC, 2013)

Como se puede observar el sector de servicios se encuentra en tercer lugar respecto a los otros sectores, pero no con un valor muy lejano respecto al sector del comercio, con una diferencia del 3%. Sin embargo, es importante mencionar que del total de establecimientos que se dedican a la actividad económica de los servicios, el 29% se dedican a hoteles y restaurantes y el 71% a otros servicios, (INEC, Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios, 2013).

Cabe considerar por otra parte, el índice de confianza de los consumidores en el Ecuador, para una mejor visualización a continuación se muestra su representación gráfica:

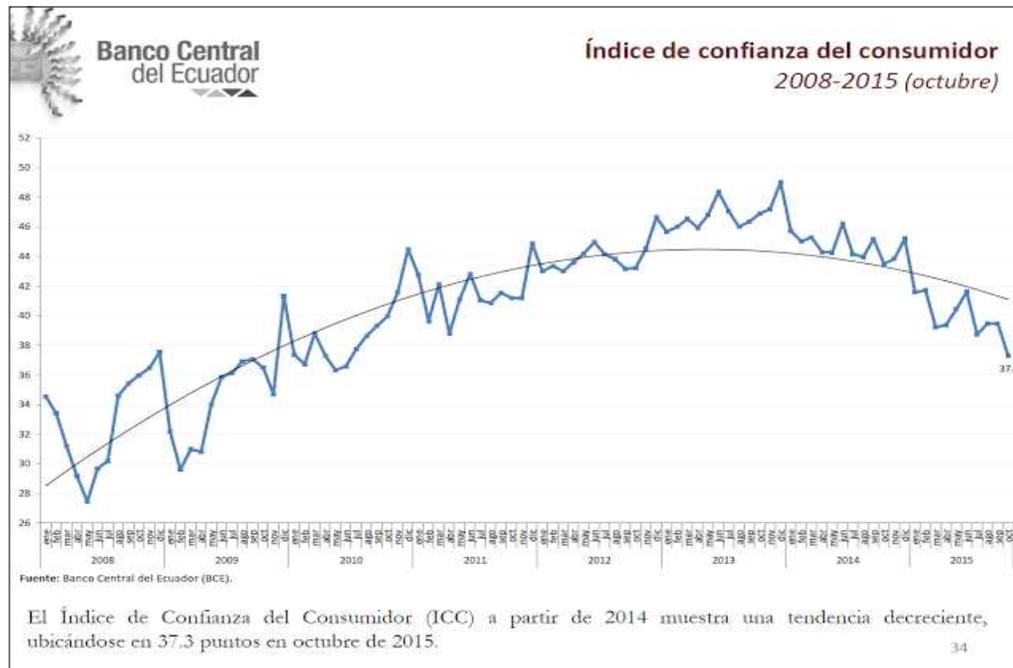


Figura 56: Índice de confianza del consumidor.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Como se puede observar en el gráfico anterior la confianza por parte de los consumidores también ha disminuido, puesto que esto se mide mediante el consumo y/o inversión que estos realizan, al ser mayor la tasa de desempleo y más alto el costo de vida dentro del país habrá menos personas dispuestas a realizar gastos extras.

Teniendo en cuenta que los consumidores no pueden realizar nuevos gastos tanto en el sector público, como en el privado tienen pocas ganas de invertir generando un estancamiento en la economía ya que tienen temor a arriesgar sus recursos a largo plazo.

Por estos y otros motivos la economía ecuatoriana tiende a una recesión, por lo que las empresas que ya existen deben tomar medidas ante este déficit monetario que se acerca para poder subsistir en el transcurso de una posible crisis económica.

Factor Socio-cultural:

Para el análisis socio-cultural se considera las características de la población lojana entre las cuales se puede afirmar que son una sociedad solidaria y creativa, siendo su mayor

característica la cordialidad y hospitalidad que ofrecen a los visitantes, a más de ello los habitantes se destacan por sus habilidades con la música, es así que se puede afirmar que para el lojano la música es su lenguaje. (Alcaldía de Loja, 2016). Considerando este mercado local, es preciso conocer la población actual de la ciudad de Loja, la cual cuenta con 180,617 habitantes de los cuales 86,631 habitantes son hombres y 93,986 habitantes son mujeres, según INEC (2010).

Dentro de este orden de ideas, es relevante mencionar la tasa de crecimiento poblacional, la cual se define como: “el promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo.” (Index Mundi, 2015). En el Ecuador la tasa de crecimiento poblacional es del 1,37%, lo que permite una visión del cambio poblacional del país, por otro lado de acuerdo a los indicadores sociodemográficos del Ecuador que dispone el INEC se conoce que el promedio de edad de la población es de 29 años.

En cuanto a la información principal del nivel socioeconómico se considera la información obtenida de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el INEC en el año 2011, la cual se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, donde se ha clasificado a la economía de la población en cinco categorías que son: Alto (A) – Medio Alto (B), Medio (C+), Medio Bajo (C-) y Bajo (D), para dicha clasificación el INEC consideró las dimensiones de: vivienda, educación, economía, bienes, tecnología y hábitos de consumo, a continuación se presenta la representación gráfica de la clasificación:

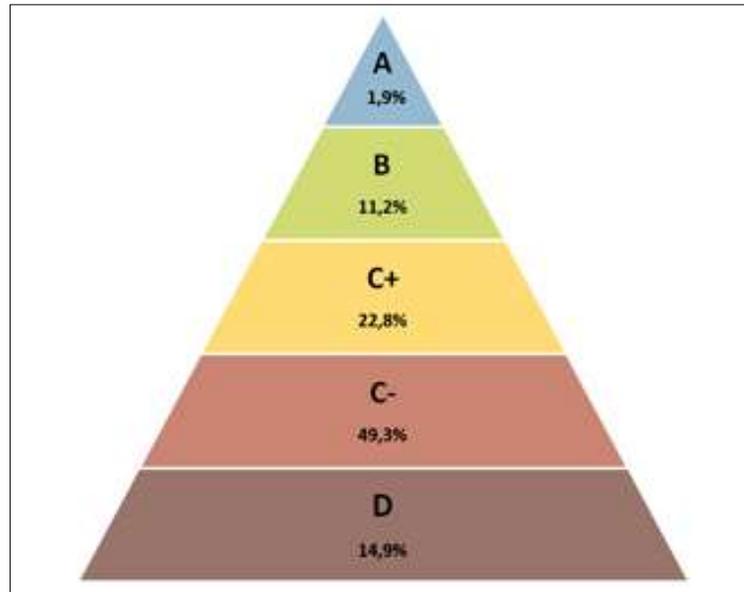


Figura 57: Estratificación de los niveles socioeconómicos en el Ecuador.
Fuente: (INEC, Sectores económicos, 2013).

Como se puede observar en el gráfico la mayoría de la población ecuatoriana se encuentra en el nivel Medio Bajo (C-) con un 49,3%, seguido por el nivel medio con un 22,8%, se debe mencionar que se ha reducido la tasa de pobreza en 16,5% entre el 2009 y el 2015, lo que implica que 1,9 ecuatorianos dejaron de ser pobres,

Por otra parte, es importante conocer la información acerca de los ingresos y los gastos que presentan los hogares ecuatorianos, para ello se considera la información obtenida de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011- 2012 realizada por el INEC, para lo que han considerado un tamaño de muestra de 40.932 viviendas, distribuidas en 3.411 sectores, de los cuales se seleccionaron 12 viviendas por cada sector.

A continuación, se puede observar el gasto promedio mensual de la población tanto urbana y rural del Ecuador para las diferentes divisiones.

No.	Divisiones	Gasto promedio mensual		
		Nacional	Urbano	Rural
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	151	164	124
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17	17	15
3	Prendas de vestir y calzado	51	58	35
4	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	46	60	17
5	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservac. ordinaria del hogar	36	43	24
6	Salud	50	57	36
7	Transporte	97	113	61
8	Comunicaciones	37	42	21
9	Recreación y cultura	33	38	19
10	Educación	99	106	58
11	Restaurantes y hoteles	60	70	34
12	Bienes y servicios diversos	61	72	38
Gasto de Consumo del hogar		610	720	378

Figura 58: Gasto promedio mensual en el sector urbano y rural en el Ecuador.

Fuente: (INEC, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales, 2011 - 2012).

La población urbana gasta en promedio mensual en restaurantes y hoteles setenta dólares, el doble de la población rural que es de treinta y cuatro dólares, lo que permite tener una idea en el momento que se escoge un mercado para la empresa.

Finalmente, según el Censo Económico (2010), se puede conocer que en la provincia de Loja, existen registrados 1.946 establecimientos que se dedican a actividades de alojamiento y servicio de comida los cuales tienen empleados a 4.462 personas, como se muestra en la siguiente ilustración:

SIERRA
LOJA
Actividades de alojamiento y de serv
Consultar
Establecimientos
1.946
Personal Ocupado
4.462

Figura 59: Resultados del Censo Económico 2010.

Fuente: (INEC, Censo Nacional Económico, 2010).

Basándose en los datos presentados se puede afirmar que la relación existente entre el número de establecimientos y el personal ocupado es de dos a uno, brindando este sector el sustento económico de muchas familias lojanas.

Por otro lado, es relevante mencionar que el consumo de carne roja se considera con tendencia a disminuir, debido a que la Organización Mundial de la Salud (OMS) informó acerca de la “Carcinogenicidad del consumo de carne roja y de la carne procesada” en octubre del 2015, aunque afirman que aun la evidencia es limitada, sin embargo este tipo de información genera miedo en la sociedad por lo que la venta de este tipo de alimentos se hallará en declive.

De acuerdo a la información obtenida se puede afirmar que el mejor nivel socioeconómico para que Parrilladas El Fogón oferte sus productos y servicios es el nivel medio, puesto que se ha observado que entre los gastos de las personas si incluyen los restaurantes. Respecto a la competencia se considera una cantidad no muy elevada de establecimientos en comparación con otras provincias del país, ya que estos son 1.946 establecimientos que incluyen empresas dedicadas al alojamiento.

Factor Tecnológico:

Para el análisis de este factor, se debe mencionar que la industria de la restauración no aplica para este factor, sin embargo se considera la tecnología en los hogares ecuatorianos, puesto que en la actualidad podría utilizarse como un medio publicitario para las empresas, el porcentaje de personas que utilizan computadoras en la provincia de Loja es del 44,5% y el porcentaje de personas que utilizan internet es del 40,4%, por otro lado el 6,81% de la población ecuatoriana utiliza redes sociales, y en lo referente al uso de teléfonos celulares el porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado en la provincia de Loja es de 49,8%. (INEC, Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC’S), 2013).

Por otra parte, se considera los datos que ofrece el INEC en los Principales indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, periodo 2009 – 2011, donde se

adquiere información acerca de los diferentes sectores de minería, manufactura, servicios y comercio.

El sector servicios es la actividad económica más propensa a innovar, puesto que el 27,70% de las empresas que se enfocan en la innovación pertenecen a dicho sector, seguidas por el sector manufacturero, en el siguiente gráfico se puede observar los diferentes sectores:



Figura 60: Empresas innovadoras por actividad económica en el Ecuador.

Fuente: (INEC, Principales indicadores de Actividades de Ciencia Tecnología e Innovación, 2009 - 2011).

Dentro de este orden de ideas, se debe mencionar que la innovación del sector de los servicios en comparación con los demás sectores dedica el 49,4% a la innovación de productos, el 44,3% a la innovación de procesos, el 51,6% a la innovación organizacional y el 45,1% a la innovación de la comercialización.

Con los datos que se han mencionado anteriormente, se puede observar que el uso de las TIC'S en la población lojana tienen porcentajes que rodean al 50%, lo que implica que aproximadamente la mitad de la población usa constantemente sus computadoras, internet y teléfonos celulares, permitiendo así que las empresas puedan usar otros medios para recabar información o para promocionar su empresa, como son las redes sociales, el e-mail o los mensajes de texto.

Factor Ecológico:

Para el análisis de este factor se debe mencionar que el Ecuador forma parte de algunos convenios e instrumentos internacionales enfocados en el trato de las sustancias químicas y desechos peligrosos, que a continuación se mencionan:

- Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación.
- Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes.
- Convenio de Rotterdam sobre el procedimiento de consentimiento fundamentado previo aplicable a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional.
- Convenio de Minamata sobre Mercurio.
- Enfoque Estratégico para la Gestión de Sustancias Químicas a Nivel Internacional (SAICM).

Siendo la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la encargada de que los países que se encuentran suscritos a los convenios cumplan con las normativas dispuestas, según (Ministerio del Ambiente, 2016).

Dentro de este orden de ideas, se debe mencionar que en el país existen varias normativas en las cuales constan artículos enfocados a ayudar al medio ambiente, entre ellas están la “Constitución de la República del Ecuador”, la “Ley de Gestión Ambiental”, el “Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización”, el “Texto unificado de legislación ambiental secundaria del ministerio del ambiente y sus anexos de normas técnicas ambientales” y la “Norma de calidad ambiental para el manejo y disposición final de los desechos sólidos no peligrosos”.

Debe señalarse, que existe preocupación en la concientización de ayudar al medio ambiente, por lo que el país ha establecido los convenios y normativas mencionadas, que a su vez concientizan tanto a quienes prestan los servicios como a los consumidores, es

así que las empresas buscan opciones en materiales que puedan ser reemplazados por reciclables y biodegradables como es el caso de los recipientes, a más de ello con la colocación de varios basureros para la clasificación de los desechos, concientizando así a los consumidores ya que de esta manera aportan al medio ambiente mediante el reciclaje.

Factor Legal:

“En toda nación existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos. A esa norma le siguen una serie de códigos de la más diversa índole, como el fiscal, sanitario, civil y penal; finalmente, existe una serie de reglamentaciones de carácter local o regional, casi siempre sobre los mismos aspectos. Es obvio señalar que tanto la constitución como una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, repercutan de alguna manera sobre un proyecto y, por lo tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial se encuentra incorporada a determinado marco jurídico.” (Baca Urbina, 2013, p. 140).

Dentro de este orden de ideas, se afirma que en el Ecuador existen varias normativas en las que están inmersas las empresas con el giro de negocios de restauración, ciertas normativas representan una ventaja global para el sector puesto que generan beneficios tanto del cumplimiento de derechos así como de seguridad laboral, ambiental y sanitaria, entre las más relevantes están:

“Código del trabajo” o también denominado “Código Laboral” se enfoca en regulaciones entre las relaciones de los trabajadores y los empleadores, contiene normativas basadas en las condiciones, modalidades y jornadas de trabajo, contrataciones, indemnizaciones, conflictos colectivos y prescripciones. (La Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, 2015).

Por otra parte, está el “Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo”, que se aplica a cualquier actividad laboral en todos los centros de trabajo, se enfoca en prevenir, disminuir o eliminar los riesgos del

trabajo, así como de mejorar el ambiente laboral en el cual se desarrollan las actividades. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012).

Además está la “Ley Orgánica de Salud” la cual se enfoca en establecer los principios y normas generales para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud que regirá en todo el territorio nacional, en el cual constan artículos que influyen en la industria de la restauración, que se centran en: preservación del ambiente mediante el manejo, transporte y tratamiento de desechos y residuos para evitar afecciones a la salud humana, disminución de las contaminaciones por ruido, la protección que debe otorgar el empleador a la salud de los trabajadores y finalmente las notificaciones de accidentes o enfermedades laborales. (Ministerio de Salud Pública, 2012).

La “Ley de Turismo” determina el marco legal que rige para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios, constando como actividad turística la industria de la restauración en el ámbito de servicio de alimentos y bebidas, dispuesta en la ley. (Congreso Nacional, 2015).

PRINCIPALES REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO:

A más de ello es notable mencionar que los establecimientos de restauración para su funcionamiento en la ciudad de Loja requieren una serie de licencias y permisos para que puedan desarrollar sus actividades dentro del marco legal, entre ellos están:

-RUC:

Registro Único de Contribuyentes otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) para identificar a las personas naturales o jurídicas, el cual debe poseerlo “cualquier persona jurídica o natural que realice alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.” (Servicio de Rentas Internas, 2015)

-Permiso de funcionamiento de bomberos:

Todos los establecimientos de comercio deben contar con un permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, quienes cobran una tasa calculada en función del riesgo de incendio del comercio, y obtener el visto bueno de un Inspector de Bomberos. (Cuerpo de Bomberos del Municipio de Loja, 2013)

Para la obtención del permiso se requiere la visita del Inspector de Bomberos, quien revisará que el establecimiento tenga distintivos que indiquen la salida en caso de emergencia y si existe una salida de emergencia. Además, todos los locales deben contar con un extintor por cada 100 metros de área útil, que puede ser de CO₂ o polvo químico seco, dependiendo de los procesos que se realicen en el negocio y el tipo de máquinas y equipos. Finalmente, todos los locales deben tener avisos en los que se prohíbe fumar dentro de las instalaciones. (Cuerpo de Bomberos del Municipio de Loja, 2013).

-Ministerio de Turismo:

Todas las personas, naturales o jurídicas, que deseen constituir establecimientos turísticos, como restaurantes, bares, discotecas o sitios de alojamiento, deben registrarse ante el Ministerio de Turismo, el cual calificará al establecimiento en función de sus características como fuente de soda o restaurante, y dentro de su clasificación también se definirá su categoría (Primera, segunda o de lujo). (Ministerio de Turismo, 2016).

-Permiso de funcionamiento:

El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, la vigencia de este documento es de un año calendario. (Ministerio de Salud Pública, Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, 2014).

-Patente Municipal:

El registro de patente municipal es un documento obligatorio para ejercer un negocio en la ciudad de Loja, es otorgado por la Municipalidad del Cantón Loja. Cuyo requisito consta en la Ordenanza que regula el cobro del impuesto de patente Municipal en el cantón Loja elaborada para la determinación, administración, control y recaudación del impuesto de patentes municipales, donde se establece:

Capítulo I

Artículo 2.- SUJETO PASIVO.- “Son sujetos pasivos del impuesto de patente municipal todas las personas naturales, jurídicas civiles o mercantiles, sociedades de hecho y de derecho, y propietarios de negocios individuales, nacionales o extranjeros, domiciliados en el cantón Loja, que ejerzan actividades comerciales, industriales, financieras, de servicios, profesionales y cualquier otra actividad de orden económico; por lo que están obligados a obtener la patente y, por ende, a la declaración y pago anual del impuesto.”
(Consejo Municipal del Cantón Loja, 2014)

Para concluir se debe afirmar que la industria de la restauración, se encuentra sujeta a varias leyes que rigen en el Ecuador en todos los ámbitos tanto en seguridad laboral, seguridad física, ambiental y sanitaria, así como en los derechos del personal de la empresa, sin embargo, se considera que dichas leyes son favorecedoras para la población en general, puesto que con su cumplimiento existen varios beneficiarios. Además con los requisitos que se hallan estipulados para los establecimientos con giro de negocios enfocados a la restauración, se garantiza la seguridad tanto de las personas que operan en la empresa, así como de los consumidores, además de un aporte para el desarrollo de la ciudad con el debido pago de los impuestos.

Una vez definidos los factores se prosiguió a llenar la Tabla de análisis PESTEL para Parrilladas El Fogón (tabla 39), para lo cual se siguió los siguientes pasos:

Paso 4.

Se analizó los componentes de los factores **PESTEL**, para lo cual se diferenció cada uno de ellos para conocer cuáles son los que afectan directamente a Parrilladas El Fogón, para su selección se plantearon las siguientes preguntas:

¿Qué factor es el que afecta directamente a Parrilladas EL Fogón?

¿Qué factor denota relevancia para Parrilladas El Fogón?

Paso 5.

Posteriormente se evaluó si cada uno de los factores es una amenaza o una oportunidad para Parrilladas El Fogón, para ello se planteó la siguiente pregunta:

¿Este factor podría generar una oportunidad o una amenaza para Parrilladas El Fogón?

Paso 6.

Finalmente se estableció un orden de prioridad tanto para las amenazas como para las oportunidades de los todos los factores.

Tabla 39: Tabla de análisis PESTEL para Parrilladas El Fogón.

TABLA DE ANÁLISIS PESTEL PARA PARRILLADAS EL FOGÓN				
Fecha	25/enero/2016			
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón			
FACTOR	DESCRIPCIÓN	CONDICIÓN		P
POLÍTICO	Incapacidad del gobierno para proporcionar estímulo a empresas.	O	Ⓐ	6
ECONÓMICO	Estancamiento en el país para el 2016.	O	Ⓐ	5
	La tasa de desempleo aumentó un 0,7%.	O	Ⓐ	4
	Los hoteles y restaurantes representan un 29% del sector servicios en el país.	⓪	A	1
	Diminución del índice de confianza de los consumidores.	O	Ⓐ	1
	Se prevé falta de inversión de las empresas por la situación del país.	⓪	A	4
	Se pronostica una posible crisis económica.	O	Ⓐ	3
SOCIO-CULTURAL	El nivel socioeconómico medio representa el 22,8% de la población ecuatoriana.	⓪	A	5
	El gasto promedio mensual en hoteles y restaurantes es de 70 dólares en el área urbana.	⓪	A	2
	La tendencia de consumo de carnes rojas disminuye por la información de la OMS.	O	Ⓐ	2
TECNOLÓGICO	El uso de las TIC's por parte de la población lojana se aproxima al 50% en general.	⓪	A	3
ECOLÓGICO	Existen convenios internacionales con el país para el trato de sustancias químicas y desechos peligrosos.	⓪	A	8
	El país ha establecido varias normativas ecológicas a las que deben acogerse las empresas.	⓪	A	7
LEGAL	Existen varias leyes aplicables al sector de la restauración relacionadas con seguridad laboral, ambiental y sanitaria.	⓪	A	9
	Se cuenta con varios requisitos de funcionamiento.	⓪	A	6
SIMBOLOGÍA: P = PRIORIDAD; O = OPORTUNIDAD; A = AMENAZA				

MPS-01.2. Examinar los atributos que conforman el Diamante de Porter:

El diamante de Porter consta de cuatro atributos los cuales demuestran la competitividad con la que cuenta el restaurante dentro del mercado local, dichos atributos serán los que

ayuden a crear una ventaja competitiva por parte de Parrilladas El Fogón con relación a la competencia existente dentro de los restaurantes locales.

Los cuatro atributos a estudiarse son:

- **Dotación de factores:** Lo que comprende la dotación de factores dentro del mercado local es: el territorio, la mano de obra y el capital con el que cuenta, para poder competir con las demás empresas con giros similares, cada empresa debe realizar una inversión constante en dichos factores.
- **Condiciones de la demanda:** son las exigencias del consumidor cuando adquiere el producto en un mercado determinado.
- **Sectores afines y de apoyo:** Existencia o escases de proveedores y empresas que oferten productos similares o sustitutos dentro del mercado local.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** Condiciones que establecen cómo se crean, organizan y manejan las empresas, así como el carácter de la rivalidad en el mercado.

Paso 1.

Consiste en el desarrollo del Cuestionario para el análisis del diamante de Porter para Parrilladas El Fogón (tabla 40), que se presenta a continuación basándose en las características del restaurante.

Tabla 40: Cuestionario para el análisis del diamante de Porter para Parrilladas El Fogón.

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER PARA PARRILLADAS EL FOGÓN			
Fecha inicio: 27/enero/2016		Fecha fin: 27/enero/2016	
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón		
<p>Por la categoría a la que pertenece: 2da. Clase.</p> <p>Por la variedad en el servicio: Menú y a la carta.</p> <p>Por tipo de comida: Carnes rojas y aves.</p> <p>Giro de Negocios: Parrilladas El Fogón es un restaurante de segunda clase que ofrece el servicio de menú y a la carta enfocándose en la preparación de carnes rojas y aves.</p> <p>Mercado local: Ciudad de Loja.</p>			
<p>Indicaciones: En la siguiente tabla considere los factores que se han planteado y señale de acuerdo a una observación del entorno las respuestas que considere adecuadas si cree que afectan al sector, caso contrario, no señale ninguna opción.</p> <p>Escala: considere una escala de 1 a 3, donde: 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto.</p>			
1. Dotación de factores:			
1.1. La ventaja de la posición geográfica de Parrilladas El Fogón dentro del mercado local es:	1	2	3
1.2. La disponibilidad de mano de obra dentro del mercado local para restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
1.3. La disponibilidad de materia prima dentro del mercado local para restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
1.4. La ventaja que genera el clima de la ciudad donde ejerce sus operaciones Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
1.5. Parrilladas El Fogón cuenta con recursos naturales renovables que marquen una ventaja dentro del mercado local:	1	2	3
1.6. En el mercado local, la facilidad para la obtención del capital para la implementación de un restaurante con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón, es:	1	2	3
1.7. El capital necesario para implementar un restaurante con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
1.8. En el mercado local, la experiencia de mano de obra para trabajar en restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
1.9. La facilidad para que un restaurante con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón, se pueda desenvolver dentro del mercado local es:	1	2	3
1.10. La disponibilidad de productos sustitutos dentro del mercado local, para un restaurante con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	2	3

1.11. El grado tecnológico de los sistemas de comunicación dentro del mercado local para restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	①	2	3
1.12. En el mercado local, la existencia de institutos de investigación u otros similares para la creación de mejores maquinarias que se puedan utilizar dentro de un restaurante con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
Suma total del atributo 1 =	24		
2. Condiciones de la demanda:			
2.1. La demanda dentro del mercado local para productos ofertados por restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	②	3
2.2. La calidad que exige el consumidor de los productos ofertados por Parrilladas El Fogón es:	1	2	③
2.3. La cantidad de producto que demanda el consumidor de Parrilladas El Fogón es:	1	2	③
2.4. El valor agregado que busca el consumidor en los productos y servicios ofertados por Parrilladas El Fogón es:	1	2	③
2.5. La demanda de consumo dentro de parrilladas El Fogón es:	1	2	③
2.6. La demanda de restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón dentro del mercado local es:	1	②	3
2.7. La cantidad de productos importados por Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
2.8. Las importaciones realizadas por restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón causan que los precios en el mercado local sean:	1	②	3
2.9. Se considera la posibilidad de que Parrilladas El Fogón pueda expandirse a nuevos mercados:	1	②	3
Suma total del atributo 2 =	20		
3. Sectores afines y de apoyo:			
3.1. La concentración geográfica de productores de materia prima, para restaurantes que tengan el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón dentro del mercado local es:	①	2	3
3.2. La existencia de restaurantes con un giro de negocios igual al de Parrilladas El Fogón dentro del mercado local es:	1	②	3
3.3. En el mercado local, la existencia de entidades que puedan brindar servicios de apoyo a restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
3.4. La existencia de apoyo tecnológico dentro del mercado local para restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	2	3

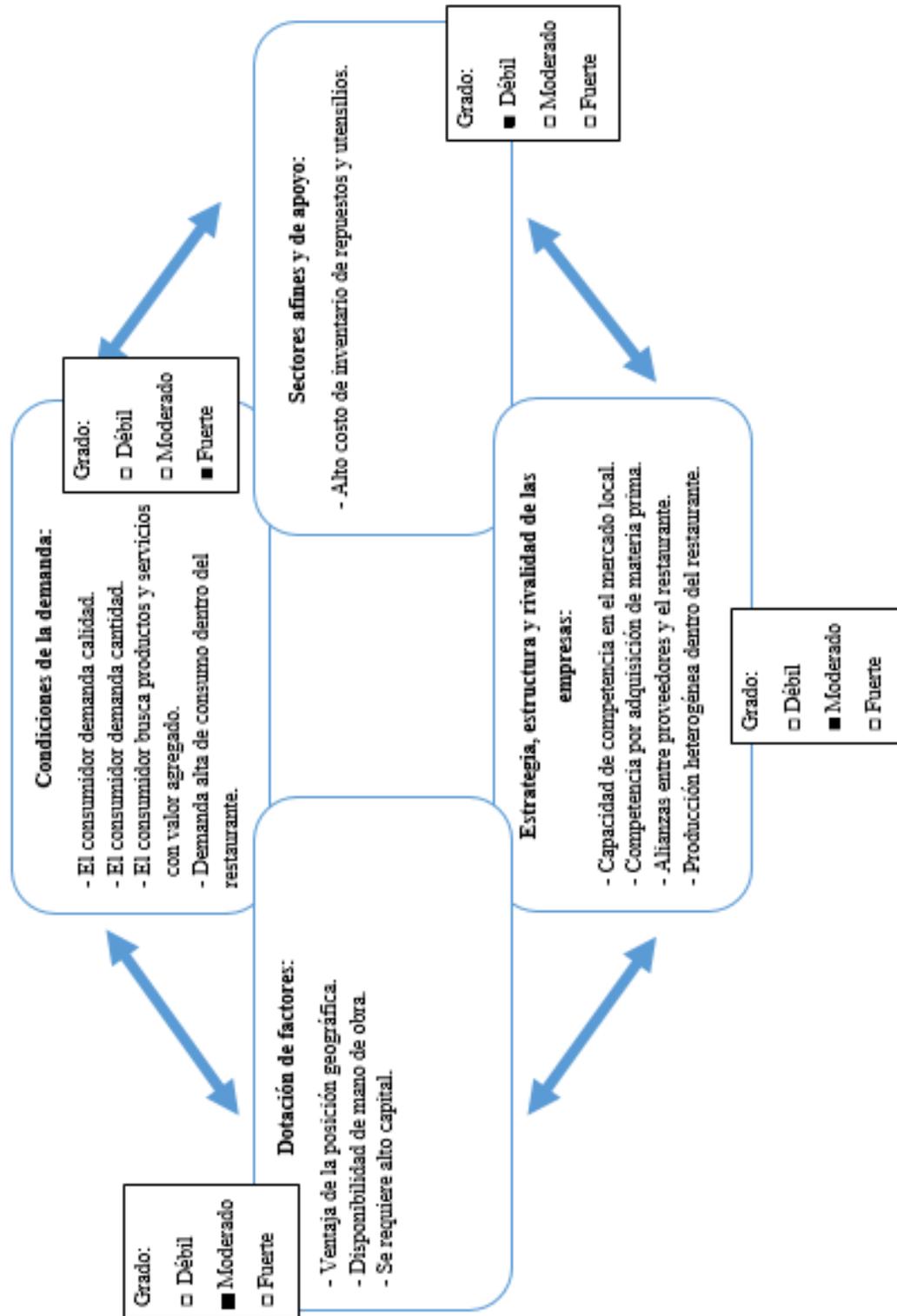
3.5. La existencia de abastecedores de insumos para restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	①	2	3
3.6. La existencia de gremios y asociaciones para restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón a nivel local es:	1	②	3
3.7. La existencia de sectores afines (empresas ofertantes de productos complementarios) que colaboren con Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
3.8. El grado en el que depende de maquinaria y utensilios importados Parrilladas El Fogón es:	①	2	3
3.9. La existencia de repuestos nacionales para la maquinaria utilizada por Parrilladas El Fogón es:	①	2	3
3.10. El costo del nivel de inventario (repuestos y utensilios) para Parrilladas El Fogón es:	1	2	③
3.11. La frecuencia de cambio de políticas dentro de Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
3.12. La dependencia de algún tipo por parte de Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
3.13. El grado en el que el mercado extranjero afecta a Parrilladas El Fogón es:	①	2	3
3.14. El apoyo por parte de otras instituciones para el desarrollo de Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
3.15. EL apoyo por parte de organizaciones locales y nacionales para Parrilladas El Fogón es:	①	2	3
Suma total del atributo 3 =	13		
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:			
4.1. La capacidad de Parrilladas El Fogón para poder competir en el mercado local es:	1	2	③
4.2. La cantidad aproximada de restaurantes que tengan el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón dentro del mercado local es:	1	②	3
4.3. Los restaurantes existentes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón son capaces de satisfacer la demanda del mercado local a un nivel:	1	②	3
4.4. En qué nivel Parrilladas El Fogón se centra en atraer un nuevo tipo de consumidores:	1	②	3
4.5. La competencia debido a los costos ofertados por los restaurantes que tienen el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	②	3
4.6. En qué grado las estrategias planteadas por Parrilladas El Fogón son de corto plazo:	1	②	3

4.7. En qué grado las estrategias planteadas por Parrilladas El Fogón son de largo plazo:	1	2	3
4.8. En qué nivel la rivalidad entre restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón se considera como una ventaja:	①	2	3
4.9. En qué nivel compiten los restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón, por la adquisición de materia prima:	1	2	③
4.10. Si se cuenta con alianzas entre proveedores y Parrilladas El Fogón, cuál es su nivel:	1	2	③
4.11. Si existe estrategias de respaldo dentro de Parrilladas El Fogón, cuál es su nivel:	1	②	3
4.12. Existe heterogeneidad en la producción dentro de Parrilladas El Fogón:	1	2	③
Suma total del atributo 4 =	25		

Paso 2.

Se colocó en el Mapa del diamante de Porter para Parrilladas El Fogón (tabla 41), los factores que tuvieron calificación.

Tabla 41: Mapa del diamante de Porter para Parrilladas El Fogón.



Paso 3.

Se procedió a sumar cada uno de los factores de cada atributo y se los colocó en la siguiente Tabla para sumas de las calificaciones de los atributos de Parrilladas El Fogón (tabla 42):

Tabla 42: Tabla para sumas de las calificaciones de los atributos de Parrilladas El Fogón.

TABLA PARA SUMAS DE LAS CALIFICACIONES DE LOS ATRIBUTOS DE PARRILLADAS EL FOGÓN	
ATRIBUTOS	TOTAL
Dotación de factores	24
Condiciones de la demanda	20
Sectores afines y de apoyo	13
Estrategia, estructura y rivalidad de empresas	25

Paso 4.

Se analizó la afección de cada uno de los distintos atributos y se obtuvo los siguientes resultados:

- Dotación de factores: Moderado.
- Condiciones de la demanda: Fuerte.
- Sectores Afines y de Apoyo: Débil.
- Estrategia, estructura y rivalidad de empresas: Moderado.

Posteriormente se colocó en el Mapa del diamante de Porter para Parrilladas El Fogón (tabla 41), la afección de cada atributo.

Paso 5.

Al determinar que el atributo de los sectores afines y de apoyo es considerado como débil, se debe aplicar estrategias sobre los factores propuestos que influyen para este resultado en el Cuestionario para el análisis del diamante de Porter para Parrilladas El Fogón (tabla 40), para poder mejorar y ubicar el atributo por lo menos como un factor moderado.

De este modo, para poder mejorar el atributo de los sectores afines y de apoyo se propone aplicar estrategias de empresas de riesgos compartidos, las cuales proponen generar una sociedad temporal entre varios restaurantes para solventar las necesidades que tiene la industria de la restauración en el mercado local, con lo que todos los restaurantes que existen en dicho mercado se beneficiarían, influenciando así a tener más socios y que cada vez la inversión sea menor para las empresas que se integren.

MPS-01.3. Analizar las Cinco fuerzas de Porter y su efecto en la industria de la restauración:

Las cinco fuerzas de Porter ayudan a conocer la rentabilidad de un negocio. A partir de este análisis se podrán generar ya sean planes estratégicos o planes de negocios para Parrilladas El Fogón, las cinco fuerzas se componen por:

- **Rivalidad entre competidores:** es la fuerza más importante puesto que determina la rentabilidad del negocio y la manera de competir entre empresas.
- **Amenaza de las nuevas entradas:** se encarga de medir el riesgo de que nuevos competidores ingresen al mercado.
- **Amenaza de los sustitutos:** hace referencia a posibles productos que desplacen al que se oferta.
- **Poder de negociación de los proveedores:** otra fuerza muy importante puesto que los precios, cantidad a ofertar, etc., dependen directamente de los proveedores.
- **Poder de negociación de los consumidores:** es el poder con el que cuentan los clientes, mediante la cual pueden establecer sus propias condiciones.

Paso 1.

Se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter para Parrilladas El Fogón, por lo que se desarrolló el Cuestionario para el análisis de las cinco fuerzas de Porter para Parrilladas El Fogón (tabla 43), que se muestra seguidamente:

Tabla 43: Cuestionario para el análisis de las cinco fuerzas de Porter para Parrilladas El Fogón.

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA PARRILLADAS EL FOGÓN			
Fecha inicio: 30/enero/2016		Fecha fin: 30/enero/2016	
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón,		
Por la categoría a la que pertenece: 2da. Clase.			
Por la variedad en el servicio: Menú y a la carta.			
Por tipo de comida: Carnes rojas y aves.			
Giro de Negocios: Parrilladas El Fogón es un restaurante de segunda clase que ofrece el servicio de menú y a la carta enfocándose en la preparación de carnes rojas y aves.			
Mercado local: Ciudad de Loja.			
Indicaciones: Por favor señale la respuesta que crea conveniente si afecta el factor al restaurante, caso contrario deje en blanco.			
Escala: considere una escala de 1 a 3, donde: 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto.			
1. Poder de negociación de los consumidores:			
1.1. Los consumidores exigen a Parrilladas El Fogón una demanda del producto:	1	2	③
1.2. El volumen de compra de los consumidores en Parrilladas El Fogón es:	1	②	3
1.3. El consumo dentro de Parrilladas El Fogón sin ofertar descuentos es:	1	2	③
1.4. A pesar de la información existente de servicios y productos similares que se ofrecen, los consumidores prefieren a Parrilladas El Fogón:	1	②	3
1.5. Con que grado de dificultad se pueden conseguir productos sustitutos al que oferta Parrilladas El Fogón:	1	②	3
1.6. El producto que oferta Parrilladas El Fogón tiene características de diferenciación a los de la competencia:	1	2	③
1.7. El mercado es sensible a los precios de Parrilladas El Fogón:	1	②	3
1.8. El producto que ofrece Parrilladas El Fogón cuenta con identidad de marca:	1	②	3

1.9. El producto que ofrece Parrilladas El Fogón, representa éxito en el mercado:	1	2	③
Suma total de la fuerza 1=	22		
2. Poder de negociación de los proveedores:			
2.1. La cantidad de ofertantes de materia prima para Parrilladas El Fogón, dentro del mercado local es:	1	②	3
2.2. La materia prima, maquinaria o insumos que ofertan los proveedores de Parrilladas El Fogón cuentan con alguna característica de diferenciación:	①	2	3
2.3. Con que facilidad Parrilladas El Fogón podría cambiar de proveedor de materia prima:	1	②	3
2.4. Dentro del mercado local existen productos sustitutos de la materia prima utilizada por Parrilladas El Fogón:	①	2	3
2.5. Parrilladas El Fogón cuenta con acuerdos consistentes con los proveedores:	1	2	③
2.6. Parrilladas El Fogón considera de gran relevancia la capacidad de producción de sus proveedores:	1	2	③
2.7. El producto adquirido por Parrilladas El Fogón es esencial para el proceso de fabricación del servicio:	1	2	③
2.8. El volumen de compra de los productos que adquiere Parrilladas El Fogón es representativo para los proveedores de manera:	1	2	③
2.9. Parrilladas El Fogón considera como aspectos importantes en el momento de la adquisición de su materia prima, máquinas e insumos a la calidad, los costes y la diferenciación en los productos que ofertan los proveedores:	1	2	③
2.10. Con que grado de dificultad los proveedores se pueden convertir en competidores para Parrilladas El Fogón:	1	2	③
Suma total de la fuerza 2 =	24		
3. Amenaza de nuevas entradas:			
3.1. Los restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón en el mercado local permiten crear economías a escala:	1	②	3
3.2. Con que dificultad los restaurantes que desean ingresar en el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón, pueden conseguir conocimiento especializado y tecnología necesaria:	1	2	③
3.3. Con que dificultad los nuevos restaurantes que poseen el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón pueden conseguir experiencia dentro del sector de la restauración:	1	2	③

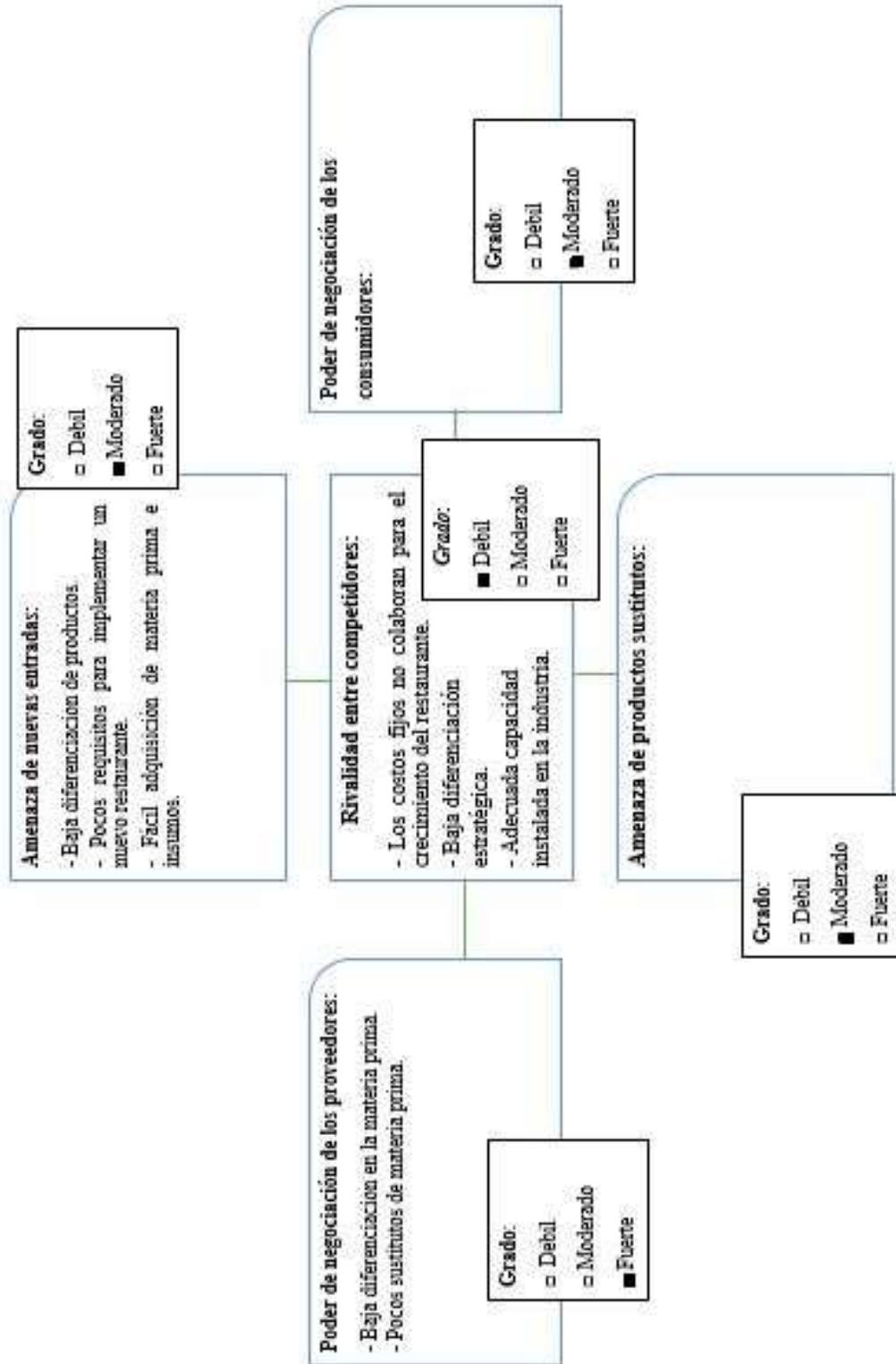
3.4. Con qué grado de dificultad los restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón pueden conseguir canales de distribución adecuados:	1	2	③
3.5. Los productos que ofertan los nuevos restaurantes que tienen el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón en el mercado poseen diferenciación:	①	2	3
3.6. Existe identidad de marca en los productos ofertados por los restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón:	1	2	3
3.7. Los costes de cambio de matriz productiva se consideran relativamente:	1	2	③
3.8. Qué tipo de inversión de capital es la que se requiere para implementar un restaurante con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón:	1	2	③
3.9. Parrilladas El Fogón, ha establecido ventajas en sus periodos de funcionamiento, tales como costes y diversos privilegios:	1	2	③
3.10. Para implementar nuevos restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón, se debe cumplir con políticas reguladoras gubernamentales las cuales impiden la facilidad de entrada de nuevos restaurantes:	①	2	3
3.11. La adquisición de materias primas e insumos para empresas con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón, cuentan con aranceles:	①	2	3
3.12. Los restaurantes que poseen el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón, tienen dificultad para abastecerse de materia prima:	1	②	3
3.13. Qué grado de dificultad se tiene para encontrar ubicaciones estratégicas que permitan una excelente acogida de restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón:	1	2	③
3.14. Se encuentra saturado el mercado local para restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón:	1	②	3
3.15. La rentabilidad para restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón es:	1	2	③
3.16. Existe lealtad por parte de los consumidores con un restaurante que tenga el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón:	1	②	3
3.17. Los restaurantes locales con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón, presentan estrategias agresivas a las nuevas entradas:	1	2	3
Suma total de la fuerza 3 =		35	

4. Amenaza de productos sustitutos:			
4.1. El nivel de coste-calidad del producto que oferta Parrilladas El Fogón con relación a los sustitutos es:	1	2	③
4.2. El coste por el cambio a un producto sustituto es:	1	②	3
4.3. Cuál es el grado de fidelidad de los consumidores hacia el producto que oferta Parrilladas El Fogón:	1	②	3
Suma total de la fuerza 4 =		7	
5. Rivalidad entre competidores:			
5.1. Es baja la concentración de restaurantes en el sector:	1	2	③
5.2. Los costes fijos dentro del sector colaboran con el crecimiento de Parrilladas El Fogón:	①	2	3
5.3. El índice de diferenciación estratégica en el sector es:	①	2	3
5.4. Con que facilidad las barreras de salida del sector de la restauración se pueden retirar:	1	2	3
5.5. En la industria de la restauración se cuenta con exceso de capacidad de la producción instalada	①	2	3
Suma total de la fuerza 5 =		6	

Paso 2.

Posteriormente se describieron los factores cuya calificación es de 1 en el Mapa de las cinco fuerzas de Porter para Parrilladas El Fogón (tabla 44), puesto que están son las que afectan negativamente al restaurante.

Tabla 44: Mapa de las cinco fuerzas de Porter para Parrilladas El Fogón.



Paso 3.

Se procedió a sumar cada uno de los factores de cada fuerza y se colocó en la siguiente Tabla para sumas de las calificaciones de las fuerzas de Parrilladas El Fogón (tabla 45):

Tabla 45: Tabla para sumas de las calificaciones de las fuerzas de Parrilladas El Fogón.

TABLA PARA SUMAS DE LAS CALIFICACIONES DE LAS FUERZAS DE PARRILLADAS EL FOGÓN	
FUERZAS	TOTAL
Poder de negociación de los consumidores	22
Poder de negociación de los proveedores	24
Amenaza de nuevas entradas	35
Amenaza de productos sustitutos	7
Rivalidad entre competidores	5

Paso 4.

La afeción de cada uno de las distintas fuerzas es:

- Poder de negociación de los consumidores: Moderada.
- Poder de negociación de los proveedores: Fuerte.
- Amenaza de nuevas entradas: Moderada.
- Amenaza de productos sustitutos: Moderada.
- Rivalidad entre competidores: Débil.

Posteriormente se colocó en el Mapa de las cinco fuerzas de Porter para Parrilladas El Fogón (tabla 44) el grado de afeción de cada fuerza.

Paso 5.

Se plantearon las propuestas de estrategias para Parrilladas El Fogón, pretendiendo que consiga una ventaja competitiva en el sector, basada en los factores relevantes de grado débil que se presentaron en el Mapa de las cinco fuerzas de Porter para Parrilladas El Fogón (tabla 44), las cuales se proponen a continuación:

La estrategia que se propone a Parrilladas El Fogón, sería una estrategia de diferenciación, la cual podría ser posible gracias a la imagen de marca positiva que posee, debido a la

trayectoria del restaurante, además de su calidad tanto en producto como servicio, aunque para aplicar esta estrategia se requiere conocer las necesidades del consumidor, se considera la más conveniente debido a la falta de diferenciación estratégica que existe en el sector, siendo así que la competencia se encuentra en iguales condiciones que la empresa, además ayudará a acaparar un mayor segmento de mercado y fidelización por parte de los consumidores, para establecer esta estrategia se requerirá un adecuado desarrollo de marketing para lo que se necesita la contratación de una empresa publicitaria y personal comprometido para que el servicio ofertado por el restaurante mantenga su prestigio.

MPS-01.4. Desarrollar un FODA para Parrilladas El Fogón:

La matriz F.O.D.A. nombrada así por sus siglas, las cuales significan:

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Ayuda a conocer los factores que afectan a Parrilladas El Fogón interna y externamente. La matriz es fundamental para evaluar el desempeño presente y futuro del restaurante, para ello se han desarrollado los pasos que se presentan a continuación:

Paso 1.

En primera instancia se identificó las características internas (fortalezas y debilidades) y la situación externa (oportunidades y amenazas) en las que se encuentra Parrilladas El Fogón, además se consideró la información que se obtuvo del análisis PESTEL para Parrilladas El Fogón (tabla 39), también los atributos de grados débiles y fuertes que se describieron en el Mapa del diamante de Porter para Parrilladas El Fogón (tabla 41) y las fuerzas consideradas con grados débiles y fuertes que se describieron en el Mapa de las cinco fuerzas de Porter para Parrilladas El Fogón (tabla 44).

Por consiguiente se describió las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la tabla definida como FODA de Parrilladas el Fogón (tabla 46), que se presenta a continuación:

Tabla 46: FODA de Parrilladas el Fogón.

Fecha:	01/febrero/2016	
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón	
PUNTOS FUERTES		PUNTOS DÉBILES
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buen ambiente laboral. -Buena calidad del producto y servicio. -Posibilidades de acceder a créditos. -Experiencia en el manejo de personal. -Servicio considerado de alto nivel. -Habilidad para la innovación de productos. -Demanda alta de consumo de los productos del restaurante. 		<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de motivación al personal. -Publicidad escasa. -Alto costo de inventario de repuestos y utensilios. -Baja diferenciación en la materia prima. -Pocos sustitutos de materia prima.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Competencia débil (barreras de entrada para las empresas). -Fuerte poder adquisitivo del mercado meta (de nivel socioeconómico medio). -Posibilidad de entrar en nuevos mercados (en zonas urbanas). -Ampliación de los productos que se ofertan para satisfacer nuevas necesidades de los consumidores. -Publicidad con costos bajos utilizando las TIC's. 		<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambios en la legislación. -Aumento de precios de la materia prima. -Diminución del índice de confianza de los consumidores. -La tendencia de consumo de carnes rojas disminuye por la información de la OMS. -Declive de ventas por posible crisis económica. -Los costos fijos del sector no colaboran para el crecimiento del restaurante.
		DE ORIGEN INTERNO
		DE ORIGEN EXTERNO

Paso 2.

Posteriormente se completó la Tabla para determinación del peso ponderado del FODA de Parrilladas El Fogón (tabla 47), que se muestra seguidamente, para su desarrollo se asignó un peso relativo (PR) a cada uno de los factores planteados en el FODA y se sumó los pesos relativos de cada factor de los diferentes elementos del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), los cuales debían ser uno en cada elemento

mencionado. Por consiguiente se estableció un valor (V) entre 1 y 5 para los diferentes factores de cada elemento, basándose en la importancia que considera el restaurante para los factores. Consecutivamente se determinó el peso ponderado (PP) de los factores, para ello se realizó el producto entre el peso relativo y la valoración que se estableció anteriormente. Finalmente se sumó todos los pesos ponderados de cada factor del FODA para obtener la suma total.

Tabla 47: Tabla para determinación del peso ponderado del FODA de Parrilladas El Fogón.

Fecha:	02/febrero/2016							
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón							
FORTALEZA					OPORTUNIDAD			
PR	V	PP		PR	V	PP		
Buen ambiente laboral.	0.1	3	0.3	Competencia débil (barreras de entrada para las empresas).	0.3	4	1.2	
Buena calidad del producto y servicio.	0.15	4	0.6	Fuerte poder adquisitivo del mercado meta (de nivel socioeconómico medio).	0.15	4	0.6	
Posibilidades de acceder a créditos.	0.15	2	0.2	Posibilidad de entrar en nuevos mercados (en zonas urbanas).	0.15	2	0.3	
Experiencia en el manejo del personal.	0.1	2	1	Ampliación de los productos que se ofertan para satisfacer nuevas necesidades de los consumidores.	0.2	3	0.6	
Servicio considerado de alto nivel.	0.15	4	0.4	Publicidad con costos bajos utilizando las TIC's.	0.2	4	0.8	
Habilidad para la innovación de productos.	0.1	3	0.15					
Demanda alta de consumo de los productos del restaurante	0.25	4	0.8					
SUMA TOTAL	1		3.33	SUMA TOTAL	1		3.5	

DEBILIDAD	PR	V	PP	AMENAZA	PR	V	PP
Falta de motivación al personal.	0.15	3	0.45	Cambios en la legislación	0.1	1	0.1
Publicidad escasa.	0.3	2	0.6	Aumento de precios de la materia prima.	0.3	4	1.2
Alto costo de inventario de repuestos y utensilios.	0.2	3	0.6	Diminución del índice de confianza de los consumidores.	0.3	4	1.2
Baja diferenciación en la materia prima.	0.15	4	0.6	La tendencia de consumo de carnes rojas disminuye.	0.1	2	0.2
Pocos sustitutos de materia prima.	0.2	3	0.6	Declive de ventas por posible crisis económica.	0.15	4	0.6
				Los costos fijos del sector no colaboran para el crecimiento del restaurante.	0.05	2	0.1
SUMA TOTAL	1		2.85	SUMA TOTAL	1		3.4

Paso 3.

Una vez que se desarrolló completamente la Tabla para determinación del peso ponderado del FODA de Parrilladas El Fogón (tabla 46), se procedió a ubicar la POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) DE PARRILLADAS EL FOGÓN, para ello se consideró lo siguiente:

En primera instancia se calculó las coordenadas para el gráfico PEYEA: Para determinar la posición estratégica y evaluación de acciones de Parrilladas El Fogón, para ello se calculó la coordenada en “x”, mediante la diferencia entre el peso ponderado total de la fortaleza y la debilidad:

Peso ponderado total de la fortaleza		Peso ponderado total de la debilidad		Coordenada en “x”
(3.3)	–	(2.85)	=	0.45

De manera consecuente se calculó la coordenada en “y”, la cual se obtuvo mediante la diferencia entre el peso ponderado final de las oportunidades y las amenazas:

Peso ponderado total de la oportunidad	Peso ponderado total de la amenaza	Coordenada en “y”
(3.5)	– (3.4) =	0.1

Finalmente se ubicó la posición estratégica de Parrilladas El Fogón dentro del gráfico, basada en las coordenadas (x, y), como se muestra a continuación:

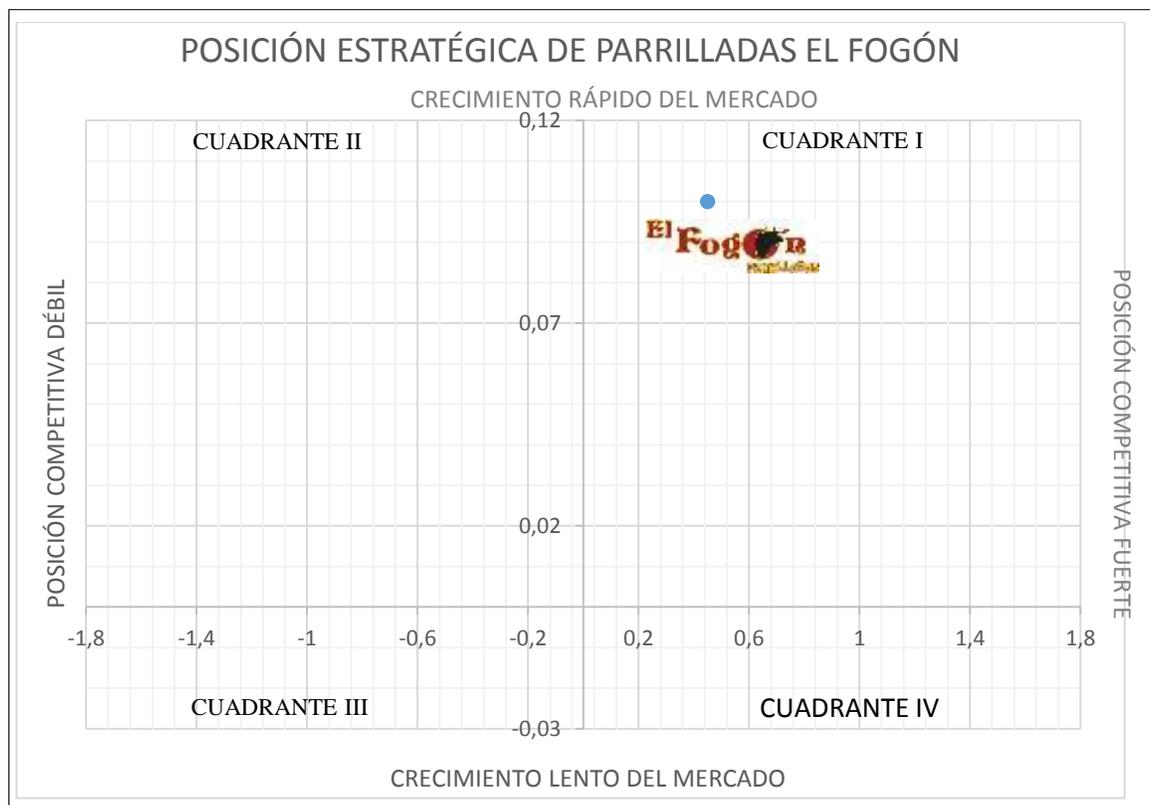


Figura 61: Posición estratégica de Parrilladas El Fogón.

Como se puede observar en la ilustración anterior, “x” y “y” son ambos positivos, por lo que el PEYEA se ubicó en el cuadrante I, en una posición competitiva fuerte con crecimiento rápido del mercado.

Paso 4.

Se propuso estrategias en base a la ubicación de la coordenada, hallándose esta en el cuadrante I, para el cual se debe aplicar estrategias agresivas, sin embargo dichas clasificación está constituida por varias estrategias, para ello se consideró las estrategias que podrían enfocarse más a Parrilladas El Fogón y se encuentren más accesible para la misma, es así que se propone la estrategia de penetración de mercado.

Dentro de este orden de ideas, se debe mencionar que con esta estrategia se pretende potenciar las oportunidades de los productos del restaurante conllevando a un aumento de ventas de la misma en el mismo mercado local en el cual se está desarrollando, para ello se debe aumentar la participación de mercado atrayendo los clientes de la competencia con la ayuda de un incremento de publicidad y elevando la cantidad de promociones.

MPS-01.5. Propuesta de estrategias:

Finalmente se elaboró un informe final con la propuesta de las estrategias que se considera más relevantes para Parrilladas El Fogón, basándose en todos los procesos que se utilizaron en este primer procedimiento, para poder concertar aquellas estrategias que puedan abarcar varios campos y que generen mejores beneficios para el restaurante.

INFORME FINAL CON LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA PARRILLADAS EL FOGÓN.

El primer procedimiento del Manual de procedimientos para el proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, es el análisis externo de la empresa, para conocer la situación en la que se encuentra Parrilladas El Fogón dentro de la industria y a su vez en el mercado en el cual realiza su actividad económica, para plantear las estrategias que ayuden a combatir factores externos que afectan su entorno y por ende su desarrollo.

Considerando el análisis que se realizó con las diferentes herramientas como uno solo, se propone que Parrilladas El Fogón debe realizar con mayor prioridad la estrategia de penetración de mercado que pretende potenciar las oportunidades de los productos del restaurante para aumentar las ventas del mismo, para ello se debe incrementar la participación de mercado atrayendo los clientes de la competencia con la ayuda de un incremento de publicidad y elevando la cantidad de promociones que ofrece Parrilladas El Fogón.

En segundo lugar se propone la estrategia de diferenciación, la cual es posible gracias a la imagen de marca positiva que posee Parrilladas El Fogón debido a su trayectoria, además de su calidad tanto en productos como servicio, sin embargo, para aplicar esta estrategia se requiere conocer las necesidades del consumidor, se considera la más conveniente debido a la falta de diferenciación estratégica que existe en el sector, siendo así que la competencia se encuentra en iguales condiciones que la empresa, además ayudará a acaparar un mayor segmento de mercado y fidelización por parte de los consumidores, para establecer esta estrategia se requerirá un adecuado desarrollo de Marketing y personal comprometido para que el servicio ofertado por el restaurante mantenga su prestigio.

Finalmente se propone una última estrategia, considerada de menor prioridad debido a que se requiere un alto poder adquisitivo para realizar grandes inversiones y puede ser de alto riesgo para el restaurante, por lo que se recomienda que se realice cuando el restaurante se encuentre con una total estabilidad y dispuesta a incursionar en nuevos giros de negocios, dicha estrategia es la de empresas de riesgos compartidos, las cuales proponen generar una sociedad temporal entre varios restaurantes para solventar las necesidades que tiene la industria de la restauración en el mercado local, con lo que todos los restaurantes que existen en dicho mercado se beneficiarían, influenciando así a tener más socios y que cada vez la inversión sea menor para las empresas que se integren.

Se puede concluir que las estrategias más recomendadas para Parrilladas El Fogón son la estrategia de penetración de mercado y la estrategia de diferenciación, sin embargo

concatenando las dos estrategias que se han mencionado, se puede afirmar que ambas requieren un incremento total de publicidad, para lo que se recomienda la contratación de una empresa publicitaria que se encargue de todo el desarrollo de Marketing de Parrilladas El Fogón, que permita obtener mejores beneficios para la empresa.

**PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA
EMPRESA.**

MPS-02

1. Objetivo:

Conocer las necesidades del cliente y el perfil del mismo, para que Parrilladas El Fogón pueda establecer diversas estrategias que mantengan el producto ofertado por Parrilladas El Fogón en el mercado local.

2. Alcance:

Lo que se pretende alcanzar con este procedimiento es conocer la posición actual de Parrilladas El Fogón dentro del mercado local, para facilitar la comercialización de los diversos productos que ofrece el restaurante y a su vez se podrá tener conocimiento de las características que posee el consumidor al cual se estará dirigiendo los productos y servicios ofertados por Parrilladas El Fogón.

3. Normativa y documentación de referencia:

- a) Censo de población y vivienda por el INEC.
- b) Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico por el INEC.
- c) Encuesta de servicios, hoteles y restaurantes, establecidas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

4. Políticas aplicables al procedimiento:

Este procedimiento debe ser realizado únicamente por la administradora de Parrilladas El Fogón.

5. Representación gráfica del procedimiento:

A continuación, se ha elaborado la representación gráfica del procedimiento, en donde se detalla los procesos que conforman el mismo:

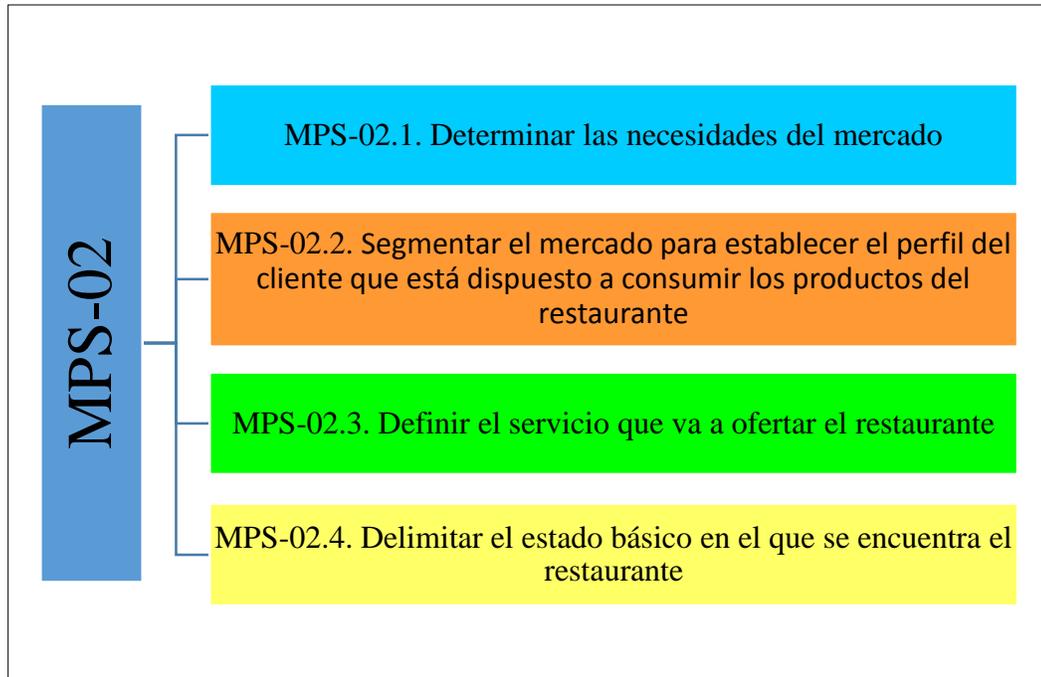


Figura 62: Procesos del MPS-02.

6. Descripción del procedimiento:

Una vez que se ha determinado los cuatro procesos requeridos para el cumplimiento del procedimiento MPS-02, se prosigue con el desglose de cada uno de ellos con sus respectivos pasos.

MPS-02.1. Determinar las necesidades del mercado:

Considerando que el consumidor es primordial para poder desarrollar el proceso de Servucción, puesto que es para quien se desarrolla todo el proceso, Parrilladas El Fogón constituirá un grupo focal (técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, que persiguen un mismo fin), el fin de dicho grupo será el de dar a conocer sus necesidades y las expectativas del producto o servicio, una vez conocidos dichos aspectos Parrilladas El Fogón debería procurar satisfacerlas y pretender conseguir preferencias por parte de sus consumidores, para ello a continuación se desarrolló el siguiente proceso:

Paso 1.

La administradora de Parrilladas El Fogón elaboró un cronograma detallando las actividades que iba a cumplir para constituir y desarrollar el grupo focal, a continuación, se muestra el Cronograma de actividades para el desarrollo del grupo focal de Parrilladas El Fogón (tabla 48) que se utilizó:

Tabla 48: Cronograma de actividades para el desarrollo del grupo focal de Parrilladas El Fogón.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL GRUPO FOCAL DE PARRILLADAS EL FOGÓN									
Fecha:	03/febrero/2016								
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón								
	TIEMPO (DÍAS)								
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	
Identificar los datos que busca conseguir con la ejecución del grupo focal.	x								
Definir la fecha y hora de ejecución del taller.	x								
Establecer el lugar en el cual se va a desarrollar el grupo focal.	x								
Elección del moderador.	x								
Selección de los participantes.		x	x	x					
Generar una guía de preguntas aplicable a los grupos focales para poder determinar el ámbito en el que puede incursionar el restaurante.		x							
Verificar la asistencia de los participantes mediante llamadas telefónicas.					x	x			
Adecuar el lugar (con los asientos para los participantes y los demás asistentes, así como también el equipo necesario para la ejecución del taller).					x				
Organizar el refrigerio que se va a brindar a los participantes.					x				
Organizar el material necesario para el taller.					x				
Aplicar los cuestionarios y demás inquietudes por parte de Parrilladas El Fogón, al grupo focal.					x				
Analizar los resultados.							x		
Realizar un informe final.									x

Posteriormente se desarrolló cada una de las actividades del Cronograma de actividades para el desarrollo del grupo focal de Parrilladas El Fogón (tabla 48), las cuales se describen a continuación:

Una vez que se realizó el cronograma en el cual se estableció que el tiempo aproximado para el desarrollo de las actividades sería de 8 días, se inició con el desarrollo de cada una de las actividades, para ello se comenzó por identificar los datos que se buscan conseguir con la ejecución del grupo focal, de manera prioritaria se deseaba conocer las expectativas del cliente tanto en producto como en evidencias físicas, así como también si el restaurante está satisfaciendo sus necesidades.

Prosiguiendo con las actividades, se estableció que el taller se ejecutaría el día sábado 13 de febrero del año en curso a las 19h00, además se identificó el lugar en el cual se desarrollaría el grupo focal, puesto que no se podía realizar en las instalaciones de Parrilladas El Fogón debido a que la hora propuesta se hallaba dentro del horario de atención del restaurante y podría causar molestias a los clientes, es por ello que se decidió alquilar las instalaciones de Quo Vadis Hotel para un adecuado desarrollo del taller.

Consecuentemente se seleccionó al moderador, siendo este la administradora de Parrilladas El Fogón, debido a que es quien está al tanto de los percances que ocurren en el momento de la prestación del servicio y conoce los puntos débiles del mismo, además se citó al gerente del restaurante ya que se considera importante su presencia en el grupo focal para que tenga conocimiento de las opiniones de los clientes de manera efectiva sin alteraciones de las mismas.

Posteriormente se preguntó de manera aleatoria a consumidores de Parrilladas El Fogón si estarían dispuestos a colaborar con el grupo focal, explicando a los mismos que el tiempo de duración sería de 60 minutos, y que se desarrollaría el día sábado, 13 de febrero del año en curso, en las instalaciones de Quo Vadis Hotel (Av. Isidro Ayora y Av. 8 de Diciembre) y que posteriormente se les brindaría un refrigerio de cortesía en manera de agradecimiento, después de varias negaciones por parte de los consumidores debido a que no poseían el tiempo para apoyar a la ejecución del grupo focal, se pudo conseguir la aceptación a la convocatoria de 10 personas, siendo este un número adecuado para el desarrollo del mismo.

Además, se generó una guía de preguntas para el grupo focal, la cual se presenta como Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor de Parrilladas El Fogón (tabla 49).

Tabla 49: Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor de Parrilladas El Fogón.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR DE PARRILLADAS EL FOGÓN
1. Describa sus preferencias alimenticias (lo que le gusta consumir).
2. Describa las características que hacen que el producto y servicio de Parrilladas El Fogón lo hagan sentirse satisfecho.
3. ¿Se siente seguro cuando se encuentra en las instalaciones de Parrilladas El Fogón?
4. Determine qué características podría sugerir para sentir mayor seguridad durante su estadía en Parrilladas El Fogón.
5. ¿Cuáles son los grupos relacionales (familia, amigos, compañeros de trabajo) con los que consume frecuentemente productos y servicios semejantes a los que ofrece Parrilladas El Fogón?
6. Detalle las ocasiones más usuales en las que requiere los servicios de Parrilladas El Fogón (salir de la rutina, cumpleaños, grados, aniversarios, etc.)
7. ¿Cuáles son los productos que más consumiría en Parrilladas El Fogón?
8. Defina los productos y servicio de Parrilladas El Fogón en una sola palabra.
9. ¿Cuáles son las expectativas que tiene de Parrilladas El Fogón?
10. Establezca sugerencias para nuevos productos o para mejorar el servicio.
11. Establezca que rango de precios está dispuesto a pagar.

Una vez que se ha definido la estructura del taller, se procedió a verificar la asistencia de los participantes, para ello se realizó llamadas telefónicas, donde todos confirmaron su asistencia.

Por consiguiente, hay que mencionar que para desarrollar la convención se alquiló el Salón de Eventos de Quo Vadis Hotel ya que existen alianzas entre las dos empresas, cabe señalar que fue la administración del Hotel quien se responsabilizó directamente de adecuar el lugar con las sillas y mesas necesarias, así como adecuar el proyector que se requería para que el taller sea más ameno.

El refrigerio que se ofreció fue un plato de Parrilladas El Fogón con lo que se motivó a los clientes a asistir al taller.

Finalmente, el moderador se ocupó de preparar el material necesario para el desarrollo del taller, para ello elaboró una presentación con diapositivas en Power Point para no volver monótono el grupo focal y que el ambiente cause confianza entre los participantes y el moderador.

Paso 2.

Luego de seleccionar e invitar a varios clientes de Parrilladas El Fogón se logró conseguir la aceptación de diez clientes quienes fueron:

- Mabel Torres
- Enith Castro
- Paulina Largo
- Diego Delgado
- Washington Bustán
- Julia Izquierdo
- Norman Jaramillo
- Patricio Ríos
- Maritza Ortiz
- Jaime Vintimilla

Paso 3.

Se desarrolló el cronograma establecido y se aplicó las preguntas de la Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor de Parrilladas El Fogón (tabla 49).

Paso 4.

Se realizó un resumen de la información desprendida de la Guía de preguntas para determinar las necesidades del consumidor de Parrilladas El Fogón (tabla 49). A

continuación se presenta el Resumen de la información obtenida en el grupo focal organizado por Parrilladas El Fogón:

RESUMEN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL GRUPO FOCAL ORGANIZADO POR PARRILLADAS EL FOGÓN

Parrilladas El Fogón constituyó un grupo focal conformado por 10 personas, el cual se realizó el día sábado 13 de febrero del 2016 a las 19h00 en las instalaciones de Quo Vadis Hotel, mediante el desarrollo del grupo focal se desprendió información importante para el restaurante basada en las necesidades y expectativas que tienen los clientes de Parrilladas El Fogón.

Aplicando una lluvia de ideas al grupo focal, se determinó que el plato más apetecido por los consumidores son las parrilladas, debido a que las consideran económicas y bien proporcionadas ya que abastecen a cinco personas, a más de esto les atrae el servicio proporcionado por los meseros, la comodidad y la seguridad dentro de las instalaciones.

Por otro lado mencionaron que a pesar del servicio de guardianía que posee Parrilladas El Fogón, desearían que el local cuente con parqueadero propio, puesto que en algunas ocasiones no hay lugares para los vehículos ya que suelen acudir en grupos grandes de personas, ya sea entre familia o amigos.

Con respecto a las ocasiones más usuales que las personas prefieren visitar Parrilladas El Fogón es para celebrar sus fechas importantes (cumpleaños, grados, celebraciones, día de la madre, día de la mujer, etc.), teniendo en cuenta que el fin de semana es cuando tiene más afluencia el restaurante ya que los clientes prefieren salir de la rutina. Dentro de este orden de ideas los clientes afirmaron que prefieren los platos de Parrilladas El Fogón en primer lugar por su sabor, en segundo lugar por la presentación de cada uno de los distintos platos que oferta y finalmente por el ambiente que el restaurante proporciona.

Finalmente, en cuanto a la incursión de nuevos platos los clientes consideran que no es necesario, ya que se sienten a gusto con los platos existentes y creen que los precios por los productos y servicio ofrecidos por el restaurante son adecuados, los cuales están dentro de un rango de precios de 6 a 50 dólares dependiendo del plato y para cuantas personas es.

Paso 5.

Se recopiló la información que ofrece el personal de Parrilladas El Fogón, puesto que son quienes están en contacto directo con el cliente y reciben quejas o halagos del producto y servicio del restaurante, para ello se consideró al personal que se encuentra en la parte externa del establecimiento ejecutando el servicio, entre ellos están cajeras, meseros, auxiliar y guardia de seguridad, se conversó con cada uno de ellos de manera individual, pidiéndoles que comenten cuales son las opiniones que expresan los clientes.

Dentro de este orden de ideas, el personal dio a conocer que la mayoría de clientes se hallan satisfechos tanto con el producto como con el servicio, puesto que reciben constantes halagos del exquisito sabor de los platos, por su calidad, cantidad y amabilidad del personal, sin embargo la queja más constante se halla en la realidad del tiempo de espera que ofrece el mesero en traer el pedido a la mesa, que en el tiempo que realmente es servida la orden, el personal afirma que el tiempo de espera es más extenso dependiendo del flujo de clientes que se encuentren en ese momento en el restaurante, otra de las quejas relevantes se fundamenta en el olvido de ciertos platos de la orden por parte de los meseros, debiendo ser el cliente quien recuerde al mesero que su pedido está incompleto.

Finalmente entre las diferentes sugerencias que aportan los consumidores están que el restaurante debería poseer más personal para las fechas que hay más afluencia, para evitar los largos tiempos de espera y que pudiesen contar con mayor capacidad instalada, puesto que en estas ocasiones no se receptan reservaciones.

Paso 6.

Finalmente se redactó un Informe final de las necesidades de los consumidores basándose en la información obtenida en el grupo focal que organizó Parrilladas El Fogón y en la información que se recopiló del personal del restaurante.

INFORME FINAL DE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES

Parrilladas El Fogón considera de gran relevancia conocer las necesidades que poseen en el restaurante sus consumidores para poder mejorar constantemente y lograr que el cliente se sienta satisfecho, tanto en la Servucción como en la producción de los platos que oferta el restaurante, siendo así que si se logra conseguir un cliente satisfecho existe mayor posibilidad de conseguir fidelización por parte del mismo, ya que si el cliente se encuentra a gusto en Parrilladas El Fogón se volverá un cliente frecuente y recomendará el producto en sus círculos relacionales, generando prestigio a la marca.

Dentro de este orden de ideas Parrilladas El Fogón desarrolló el proceso para “Determinar las necesidades del mercado” que se propuso en el “Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración”, siguiendo los lineamientos que se establecieron en el mismo, se obtuvo información mediante la constitución de un grupo focal, además de la información relevante que se pudo obtener del personal del restaurante.

De este modo, se ha llegado a conocer varios aspectos con los que los clientes se sienten satisfechos o insatisfechos, entre los aspectos que los clientes consideran atractivo del Servipanorama del restaurante se puede mencionar el ambiente, la comodidad, seguridad dentro de las instalaciones y la amabilidad del personal. En lo referente a producción se encuentran satisfechos con los platos existentes por el sabor, presentación, calidad, cantidad, además se encuentran conformes con los precios asignados a los diferentes platos que se ofertan en las cartas.

Hay que precisar que los clientes prefieren asistir al restaurante para salir de la rutina en fechas importantes (cumpleaños, grados, celebraciones, día de la madre, día de la mujer, etc.) y fines de semana, pero al asistir en estas situaciones existen aspectos que les disgustan, entre ellos está la poca disponibilidad de estacionamiento para sus vehículos y la falta de recepción de reservaciones. En lo referente a la producción los excesivos tiempos de espera de 25 a 35 minutos, además de la recepción del consumidor de pedidos incompletos causados por olvido del mesero.

Se puede concluir, afirmando que existen más aspectos con los que los consumidores se sienten satisfechos que insatisfechos, entre el que se considera más relevante esta la satisfacción que posee el consumidor del producto que oferta Parrilladas El Fogón, sin embargo existen varios aspectos del servicio que requieren mejoras principalmente en fechas de mayor afluencia, puesto que es donde los consumidores acogen un mal aspecto del restaurante, llevándose así una mala visualización del restaurante, para mejorar los aspectos planteados Parrilladas El Fogón puede acogerse a la sugerencia de sus clientes de contar con personal adicional para las fechas de mayor afluencia, pretendiendo mejorar la rapidez del servicio. Además se debe mencionar que en cuanto a ampliación de las instalaciones es una posibilidad imposible debido a que no se cuenta con el espacio para realizarla.

MPS-02.2. Segmentar el mercado para establecer el perfil del cliente que está dispuesto a consumir los productos del restaurante:

Kotler y Keller (2012), definen al mercado meta como: “parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender” (p. 85). Como Parrilladas El Fogón es un restaurante se encuentra en funcionamiento puede considerar un mercado disponible: “es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular.” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing , 2012, p. 85).

Por otro lado, segmentar el mercado se puede definir como agrupar a los consumidores de acuerdo a necesidades y características similares, para que Parrilladas El Fogón defina

a quienes va a ofertar su producto. Para ello, es necesario tener en cuenta las variables de segmentación, que son:

- Variables Demográficas
- Variables Geográficas
- Variables Psicográficas
- Variables Conductuales

Por consiguiente, Parrilladas El Fogón desarrolló el siguiente proceso para establecer el perfil de sus clientes.

Paso 1.

Se realizó la segmentación del mercado, para lo que se describió cada una de las variables con la justificación respectiva basada en el criterio de la administradora de Parrilladas El Fogón, para ello se desarrolló la Tabla para segmentar el mercado de Parrilladas El Fogón (tabla 50), que se muestra a continuación:

Tabla 50: Tabla para segmentar el mercado de Parrilladas El Fogón.

TABLA PARA SEGMENTAR EL MERCADO DE PARRILLADAS EL FOGÓN			
Fecha:		12/febrero/2016	
Elaborado por:		Administrador/a de Parrilladas el Fogón	
TIPO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN
DEMÓGRAFICA	Género	Masculino – Femenino	El producto que oferta el restaurante está dirigido para cualquier género.
	Edad	25 a 60 años	Los clientes potenciales del restaurante, se encuentran en ese rango de edad, debido a su poder adquisitivo.
	Nivel socioeconómico	Medio – Medio Alto – Alto	Debido a los precios de los productos que oferta el restaurante, los consumidores pertenecen a estos niveles socioeconómicos.
	Calidad de vida	Todos los servicios + adicionales	Considerando los niveles socioeconómicos de los consumidores, cuentan con la calidad de vida mencionada.
GEOGRÁFICA	Unidad geográfica	Loja	Debido a que la ubicación del restaurante se encuentra en esa ciudad.
	Tipo de población	Urbana	Por la ubicación del establecimiento de Parrilladas El Fogón.
PSICOGRÁFICA	Grupos de referencia	Amigos – familia – compañeros de trabajo	De acuerdo a los comentarios de los consumidores, afirman que van al restaurante por recomendación de estos grupos.
	Personalidad	Todas	Debido a que no se necesita una personalidad definida para consumir los productos de Parrilladas El Fogón.
	Cultura	Tradicional	Debido a las instalaciones del establecimiento, los consumidores del restaurante, prefieren lo tradicional.

CONDUCTUAL	Motivo de compra	Entretenimiento y satisfacción	El producto es adquirido por consumidores que desean salir de la rutina y desean comer fuera de casa.
	Frecuencia de uso	Medio	Puesto que nuestros clientes se reúnen en el local con mucha frecuencia.
	Tipo de usuario	Usuarios actuales – nuevos usuarios	El restaurante cuenta con una clientela definida por sus años de trayectoria, pero también constantemente llegan nuevos usuarios a probar el producto.
	Lealtad	Compartida	La lealtad del restaurante se comparte con los establecimientos que ofrecen productos similares.
	Disposición de compra	Dispuesto	Los consumidores que llegan al restaurante se hallan dispuestos a adquirir el producto, puesto que han seleccionado el restaurante para su consumo.

Considerando que se realizó el Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón, con la finalidad de verificar la viabilidad del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, las encuestas que se aplicarán en el MPS-04 Procedimiento para el análisis de la calidad del servicio, serán encuestas piloto a 30 consumidores de Parrilladas El Fogón, por lo que no se desarrolló el lineamiento para determinar el valor de la población segmentada.

Paso 2.

Se describió el perfil del consumidor en base a los resultados de la Tabla para segmentar el mercado de Parrilladas El Fogón (tabla 50), para conocer a que mercado meta se debe enfocar el restaurante.

“El perfil de los consumidores de productos de Parrilladas El Fogón son personas que habitan o visiten la ciudad de Loja, sin importar el género al que pertenezcan, con una edad comprendida entre los 25 a 60 años aproximadamente, los cuales deben pertenecer

a los niveles socioeconómicos: medio, medio alto y alto, para que nuestros productos sean accesibles para ellos. Dichos consumidores acuden al restaurante por recomendaciones de sus amigos, familiares y compañeros de trabajo, a más de ello se debe mencionar que la cultura de los consumidores es una cultura tradicional, los cuales adquieren el producto por entretenimiento y satisfacción, con una frecuencia de uso media, los cuales se hallan dispuestos a adquirir el producto del restaurante, sin embargo, se debe indicar que la lealtad de los consumidores es compartida con la competencia.”

MPS-02.3. Definir el producto y servicio que va a ofertar el restaurante:

Ya determinado el perfil de los consumidores de Parrilladas El Fogón, se procedió a definir el tipo de producto y servicio que ejecuta el restaurante, para ello Parrilladas El Fogón realizó el siguiente proceso:

Paso 1.

Se desarrolló el Cuestionario para definir el producto y servicio de Parrilladas El Fogón (tabla 51), que conlleva a una descripción del tipo de producto y servicio que ofrece el restaurante, como se muestra a continuación:

Tabla 51: Cuestionario para definir el producto y servicio de Parrilladas El Fogón.

CUESTIONARIO PARA DEFINIR EL PRODUCTO Y SERVICIO DE PARRILLADAS EL FOGÓN	
Fecha:	15/febrero/2016
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón
Indicaciones: Considere las siguientes clasificaciones y señale en los recuadros respectivos, a las cuales pertenece el restaurante que está siendo analizado.	
1. Distinción de los servicios	
1.1. Varían en función de la entidad encargada de ofrecerlos:	
a. Basados en equipos	
b. Basados en personas	
• Personal no calificado	
• Personal calificado	x
• Profesional	
1.2. Procesos para entregar su servicio:	
• En establecimiento	x
• A domicilio	
• Variedad de estilos	
1.3. Presencia del cliente:	
• Requerida	x
• No requerida	
1.4. Los servicios pueden satisfacer necesidades:	
• Personales	x
• Familiares	x
• Empresariales	x
1.5. En cuanto al objetivo del restaurante:	
• Lucrativo	
• Sin fines de lucro	
• A su tipo de propiedad	
○ Privado	x
○ Público	
2. Tipo de restaurante:	
2.1. Gourmet (servicio de etiqueta)	
2.2. De especialidades <u>en parrilladas</u> (poseen una especialidad aparte de una variedad de platos)	x
2.3. Familiar (su servicio esta estandarizado, el producto que se sirve es sencillo y sus precios no son muy altos por lo que son accesibles para ir con toda la familia)	

2.4. Conveniente (precios económicos y se caracteriza por la rapidez con la que se presta el servicio.)	
3. Clasificación de los restaurantes:	
3.1. Por tipo de comida:	
• De comida vegetariana o macrobiótica	
• De pescado y mariscos	
• De carnes rojas	x
• De aves	x
3.2. Por la variedad en el servicio:	
• Autoservicio	
• Menú y a la carta	x
• Cafeterías y similares	
3.3. Por la categoría a la cual pertenecen:	
• De lujo (servicio personalizado e instalaciones lujosas)	
• Primera clase (servicio completo, posee una carta más limitada que el de lujo).	
• Segunda clase (posee infraestructura y personal calificado)	x
• Tercera clase (infraestructura y personal sencillo)	
• Cuarta clase (posee un menú simple y mobiliario sencillo)	
4. Considerando los resultados anteriores, concluir a qué tipo de cliente se va a enfocar el servicio que se está ofreciendo.	
• Cliente económico (busca precios bajos, prefiere lugares sencillos)	
• Cliente personalizado (le atrae la atención y el ambiente)	x
• Cliente apático (busca comodidad en su estancia)	
• Cliente ético (busca restaurantes nacionales)	
5. Descripción del producto y servicio:	
Parrilladas El Fogón es un restaurante con especialidad en parrilladas, que ofrece en su carta una variedad de carnes rojas y aves, es un restaurante privado categorizado como restaurante de segunda clase, que satisface necesidades personales, familiares e incluso hasta empresariales, su servicio es entregado por personal sumamente calificado, pero para ofrecer su servicio el restaurante requiere la presencia del cliente, el cual es un cliente personalizado que considera primordial las evidencias físicas del restaurante.	

MPS-02.4. Delimitar el estado básico en el que se encuentra el restaurante:

Es un resumen en el cual se destaca los factores que existen actualmente dentro de Parrilladas El Fogón, para esto debe guiarse en los procesos que se realizaron con antelación en este procedimiento denominado como Procedimiento para el diagnóstico situacional de la empresa.

Para ello, Parrilladas El Fogón desarrolló el siguiente proceso:

Paso 1.

Se planteó los agentes externos que afectan a Parrilladas El Fogón, estos se determinaron gracias a los procesos realizados anteriormente, se tomó en cuenta:

- Informe final de las necesidades del consumidor.
- Variables de Segmentación.
- Cuestionario para definir el servicio.

Para posteriormente responder las preguntas del cuestionario denominado Pasos para realizar el proceso de Servucción de Parrilladas El Fogón (tabla 52), que se muestra seguidamente:

Tabla 52: Pasos para realizar el proceso de Servucción de Parrilladas El Fogón.

PASOS PARA REALIZAR EL PROCESO DE SERBUCCIÓN DE PARRILLADAS EL FOGÓN	
Fecha:	15/febrero/2016
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón
Indicaciones: llenar los siguientes enunciados basándose en las propuestas de cada ítem.	
Necesidades del cliente:	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de estacionamiento. - Tiempo estimado de la preparación de su pedido. - Servicio de reservaciones en fechas de alta demanda.
Determinar el servicio:	Parrilladas El Fogón es un restaurante con especialidad en parrilladas, que ofrece en su carta una variedad de carnes rojas y aves, es un restaurante privado categorizado como restaurante de segunda clase, que satisface necesidades personales, familiares e incluso hasta empresariales, su servicio es entregado por personal sumamente alificado, pero para ofrecer su servicio el restaurante requiere la presencia del cliente, el cual es un cliente personalizado que considera primordial las evidencias físicas del restaurante.
Establecer las preferencias:	<p>Los clientes de Parrilladas el Fogón lo prefieren por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los precios. - La cantidad del producto. - El ambiente interno del restaurante. - El trato por parte del personal.
Expectativas del cliente:	<p>Los clientes al momento de decidirse por Parrilladas El Fogón esperan encontrarse con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad. - Amplio espacio de parqueo. - Poco tiempo de espera.

Paso 2.

Se analizó los agentes internos de Parrilladas El Fogón, para ello se utilizó la Tabla para análisis de las 7 P's en Parrilladas El Fogón (tabla 53), donde se explicó cada una de las P's y cómo se desarrollan en el restaurante actualmente.

Tabla 53: Tabla para análisis de las 7 P's en Parrilladas El Fogón.

TABLA PARA ANÁLISIS DE LAS 7 P'S EN PARRILLADAS EL FOGÓN	
Fecha:	15/febrero/2016
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón
Indicaciones: Conociendo el estado actual del restaurante, describa cada uno de los ítems que se presentan a continuación:	
<p>1. Producto (<i>product</i>):</p> <p>El principal producto que oferta Parrilladas El Fogón está basado en carnes rojas y aves preparados al carbón, acompañados de una variedad de guarniciones dependiendo el plato que solicite el cliente, a más de estos platos se ofrece bebidas con y sin alcohol, porciones de guarniciones y postres.</p>	
<p>2. Precio y otros costos para el usuario (<i>price</i>):</p> <p>Los precios de los platos que oferta Parrilladas El Fogón se componen de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Platos personales que van en un rango de 6 a 13 dólares. - Parrilladas (2 a 5 Personas) con un precio entre 20 a 50 dólares. 	
<p>3. Lugar (<i>placement</i>):</p> <p>El punto donde se encuentra ubicado Parrilladas El Fogón es el más apropiado para ofertar el servicio puesto que se encuentra en la entrada de la ciudad, donde puede atraer nuevos consumidores, a más de esto la manera de llegar desde cualquier punto de la ciudad es fácil.</p>	
<p>4. Promoción (<i>promotion</i>):</p> <p>Parrilladas El Fogón realiza su promoción mediante el WOM (boca a boca) debido a que el restaurante ha ganado mucho prestigio en sus 45 años de trayectoria, sin embargo se debe mencionar que el restaurante no ofrece promociones a sus clientes.</p>	
<p>5. Proceso (<i>process</i>):</p> <p>El proceso actual es eficiente tanto al momento de brindar el servicio como de desarrollar el producto ya que los tiempos de espera a partir desde que llego a Parrillada El Fogón oscila entre 20 a 25 minutos, este lapso es debido a que la preparación de carnes tarda en ser cocida al punto solicitado por el consumidor.</p>	
<p>6. Personal (<i>people</i>):</p> <p>Parrilladas El Fogón recluta personal calificado para brindar un servicio óptimo, los cocineros y ayudantes de cocina están capacitados para realizar los procesos necesarios para la elaboración del producto con los estándares del restaurante, preservando su sabor y presentación, siempre cumpliendo las normas de sanitarias.</p>	
<p>7. Entorno físico (<i>physical environment</i>):</p> <p>La infraestructura de Parrilladas El Fogón es la más adecuada para brindar el servicio puesto que tiene un ambiente rústico el cual combina a la perfección con los platos que se ofertan, su decoración genera un ambiente cálido y agradable para la estancia de los consumidores.</p>	

Mediante la tabla de las 7 P's se determinó el estado situacional de Parrilladas El Fogón, puesto que este se elaboró a partir de los procesos realizados con antelación, los cuales ayudaron a conocer los distintos aspectos que conforman el servicio y el producto que se oferta.

PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**MPS-03****1. Objetivo:**

Analizar el estado interno en el cual se halla Parrilladas El Fogón.

2. Alcance:

Lo que se pretende alcanzar con este procedimiento es conocer en qué estado se encuentra internamente Parrilladas El Fogón y poder mejorar aquellos factores que lo requieran, puesto que un buen estado interno del restaurante impulsa a un buen servicio, se debe mencionar que este procedimiento involucra tanto al personal del restaurante como a los consumidores.

3. Normativa y documentación de referencia:

Para la ejecución de este procedimiento no se requiere ninguna normativa o documentación de referencia.

4. Políticas aplicables al procedimiento:

- Informe al personal acerca del objetivo de la elaboración de este procedimiento para conseguir sinceridad por parte del mismo en la información que se requiere.
- Las encuestas que se proponen en este procedimiento hacia el personal se recomienda que sean aplicadas a todos quienes conforman el restaurante.

5. Representación gráfica del procedimiento:

A continuación se ha elaborado la representación gráfica del procedimiento, en donde se detalla los procesos que conforman el mismo:

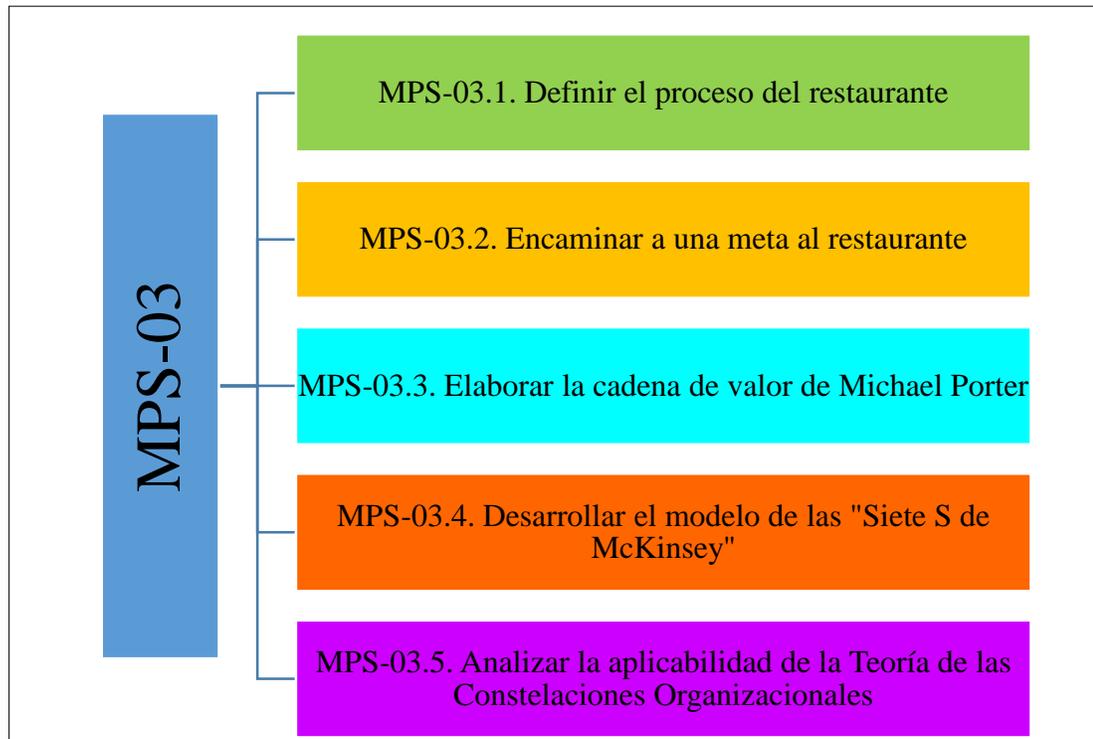


Figura 63: Procesos del MPS-03.

6. Descripción del procedimiento:

Una vez que se ha determinado los cinco procesos requeridos para el procedimiento, se procederá al desglose de cada uno de ellos con sus respectivos pasos.

MPS-03.1. Definir el proceso del restaurante:

Considerando que al desarrollar la Servucción, se está gestionando el proceso para poder brindar un servicio se cuenta con entradas y salidas, para al final conseguir el servicio requerido y que el mismo pueda ser entregado al cliente con su respectivo producto, esperando alcanzar la satisfacción de los consumidores, por ello se considera de gran relevancia que Parrilladas El Fogón tenga definido su proceso, es así que desarrolló los siguientes pasos:

Paso 1.

En primer lugar se describió el proceso de Parrilladas El Fogón, tanto en la parte del servicio (comedor), como en la parte de la elaboración del producto (cocina), donde se pudo observar que, una vez que el cliente llega al establecimiento es recibido por una

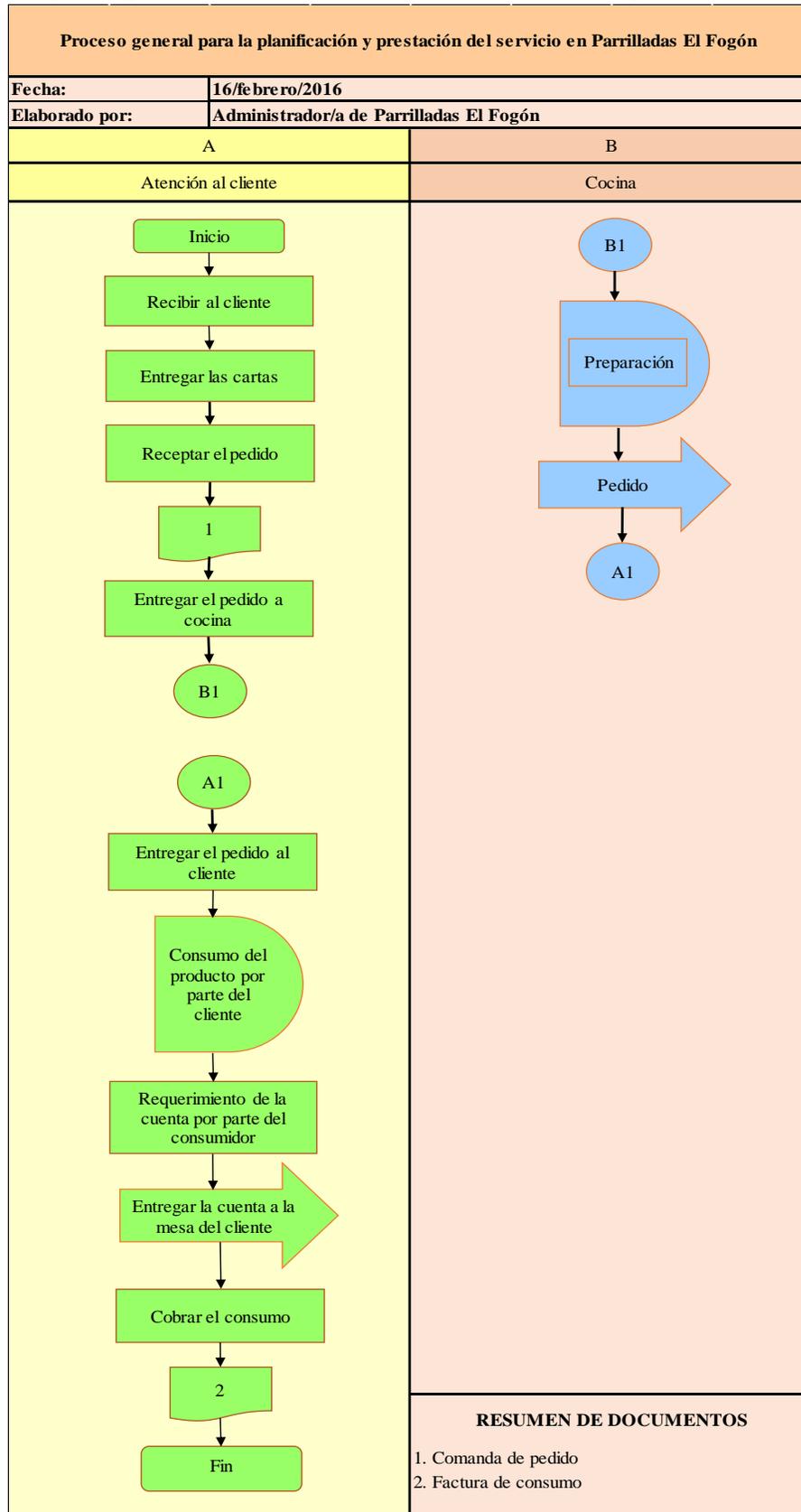
persona del personal quien es el encargado de darle la bienvenida al establecimiento e invitarlo a ingresar, por consiguiente el cliente se dirige a la mesa en la que desea ubicarse y el mesero le entrega las cartas para que el cliente escoja su pedido, dejándole un tiempo prudente para su elección.

Posteriormente el mesero toma el pedido en una comanda y lo lleva a cocina, para que se realice la preparación del mismo, el tiempo aproximado de preparación es de 10 a 15 minutos, mientras tanto se sirve al cliente una entrada de cortesía y se coloca la vajilla requerida dependiendo del pedido, una vez que el pedido se encuentra listo es transportado por el mesero desde cocina hasta la mesa del cliente respectivo, luego de que el cliente ha consumido el producto, el mesero le lleva la cuenta hasta la mesa, el cliente se acerca a caja a cancelar su consumo, recibe la factura concerniente y se dispone a salir del establecimiento, concluyendo de esta forma el servicio de Parrilladas El Fogón.

Paso 2.

Se elaboró el Mapa del proceso de restauración de Parrilladas El Fogón (tabla 54), con todos los procesos que se requieren, documentos que se emiten y las respectivas esperas y movimientos, el cual se muestra a continuación:

Tabla 54: Mapa del proceso de restauración de Parrilladas El Fogón.



Como se puede observar el diagrama de flujo está basado en la descripción del proceso de Parrilladas El Fogón del paso 1.

Paso 3.

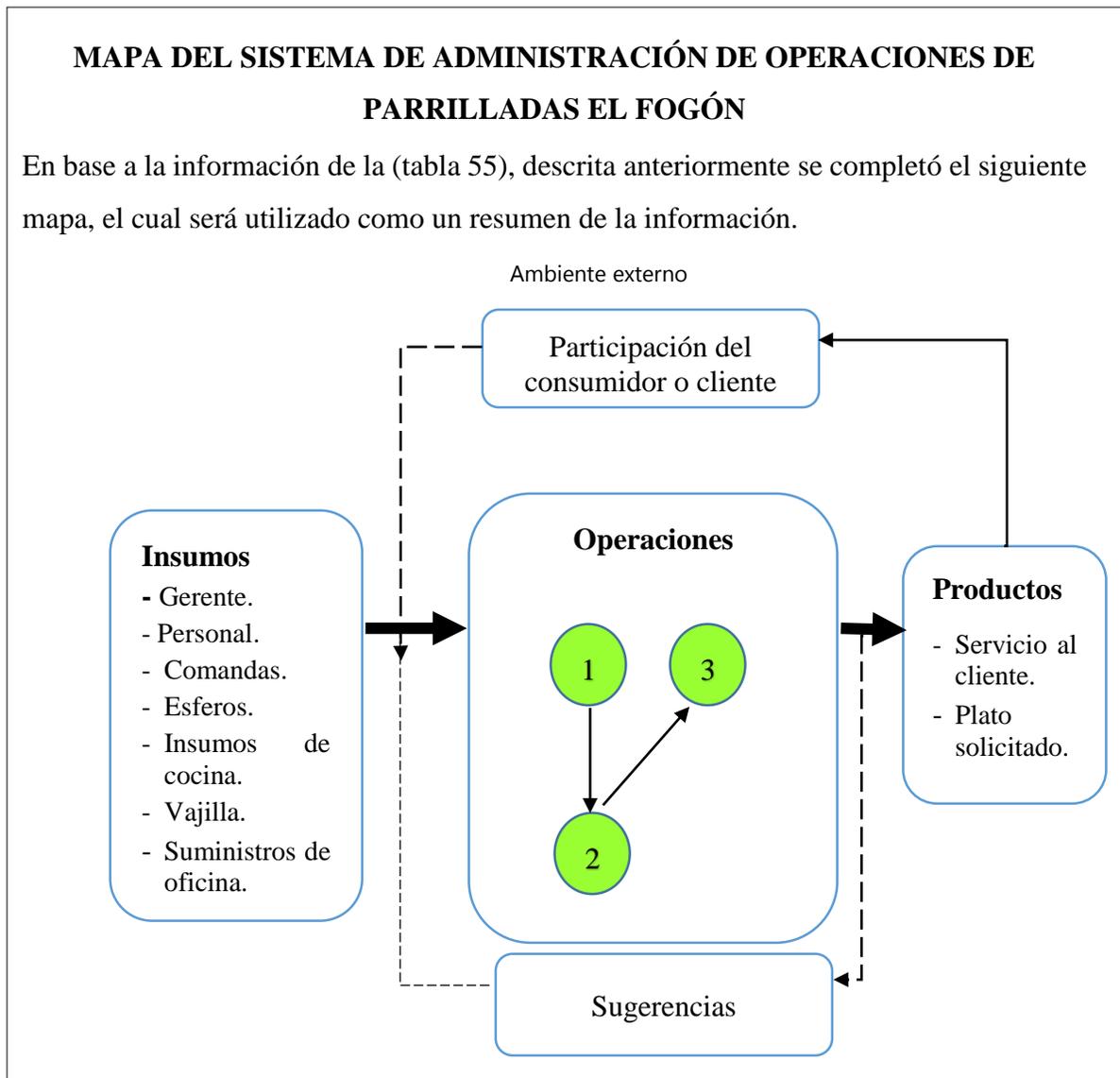
Se documentó el proceso de Parrilladas el Fogón, para lo cual se elaboró un Mapa del Sistema de Administración de Operaciones de Parrilladas El Fogón (tabla 56), que contiene las actividades que se realizan, a más de ello incluye las entradas (insumos) y salidas (el producto final), para ello se llenó en primer lugar la tabla de Datos del Sistema de Administración de Operaciones de Parrilladas El Fogón (tabla 55), de una forma detallada, para proceder con el Mapa de Sistemas de Administración de Operaciones de Parrilladas El Fogón (tabla 56), siendo este una ayuda visual de la tabla antes mencionada.

A continuación se presentan ambas tablas:

Tabla 55: Datos del Sistema de Administración de Operaciones de Parrilladas El Fogón.

DATOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES DE PARRILLADAS EL FOGÓN	
Fecha:	17/febrero/2016
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón
Indicaciones: En la siguiente tabla, describa cada uno de los datos del sistema (actividades que se realizan para elaborar el producto y servicio del restaurante), que se requieren, para ello agrupe las actividades interrelacionadas.	
Operaciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a. Servicio al cliente. b. Preparación del pedido. c. Cobro. 	
Insumos:	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Gerente. 2. Personal. 3. Comandas. 4. Esferos. 5. Insumos de cocina. 6. Vajilla. 7. Suministros de oficina. 	
Productos:	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Servicio al cliente. 2. Plato solicitado. 	

Tabla 56: Mapa del Sistema de Administración de Operaciones de Parrilladas El Fogón.

**MPS-03.2. Encaminar a una meta al restaurante:**

Es relevante conocer el direccionamiento de Parrilladas El Fogón para poder enfocar a todos su personal hacia el mismo propósito, para ello el restaurante ha desarrollado el siguiente proceso:

Paso 1.

Se estableció el objetivo para Parrilladas El Fogón, siendo este:
Alcanzar la satisfacción del cliente.

Paso 2.

Se realizó una reunión extraordinaria con todo el personal de Parrilladas El Fogón para darles a conocer el objetivo del restaurante, además de una breve explicación de porqué se escogió el objetivo, incitándolos así a enfocar su desempeño laboral a alcanzar la meta del restaurante.

Paso 3.

Se desarrolló un plan de actividades el cual contiene las acciones que se van a realizar para alcanzar el objetivo de Parrilladas El Fogón, para ello se realizó el Plan de actividades para alcanzar el objetivo de Parrilladas El Fogón (tabla 57), que se presenta a continuación:

Tabla 57: Plan de actividades para alcanzar el objetivo de Parrilladas El Fogón.

PLAN DE ACTIVIDADES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO DE PARRILLADAS EL FOGÓN				
Fecha:	17/febrero/2016			
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón			
OBJETIVO: Alcanzar la satisfacción del cliente.				
OPERACIONES	ACTIVIDADES	IMPLICADOS	PLAN DE TRABAJO	RESULTADOS
Servicio al cliente	Recepción del cliente.	- Mesero - Guardia	Capacitaciones al personal en trato al cliente.	- Buen trato al cliente.
	Atención al cliente.			- Servicio óptimo.
	Entrega del pedido.			- Conseguir una buena imagen del restaurante.
Preparación del pedido	Preparación de alimentos.	- Cocineras - Parrillero	Capacitaciones al personal en optimización de recursos y normas sanitarias.	- Producto final de calidad.
	Decoración de los platos.			- Manipulación adecuada de materia prima e insumos.
	Despacho de la comanda solicitada.			
Cobro	Entregar la cuenta al cliente.	- Cajera - Mesero	Capacitaciones al personal en trato al cliente.	- Buen trato al cliente.
	Realizar el cobro.			- Servicio óptimo. Conseguir una buena imagen del restaurante.

Paso 4.

Se motivará al personal de Parrilladas El Fogón para alcanzar el objetivo planteado, de la siguiente manera:

- Elogiar un día al mes a todos los cumpleaños del mes en curso, en el que participe todo el personal (brindar un aperitivo y de ser posible un presente para cada cumpleaños).
- Entregar canastas navideñas al personal.
- Realizar un paseo anual (para fomentar el compañerismo).

- Felicitaciones públicas a la persona con el mejor rendimiento dentro del restaurante.

MPS-03.3. Elaborar la Cadena de Valor de Michael Porter:

Mediante este proceso se podrá determinar las características de Parrilladas El Fogón y analizarlas para procurar maximizar la creación de valor de las diferentes actividades tanto en las primarias como las de apoyo, para mantener una ventaja frente a la competencia, para ello Parrilladas El Fogón desarrolló el siguiente proceso:

Paso 1.

Se desarrolló el mapa de la Cadena de Valor de Parrilladas El Fogón (tabla 58), que se muestra posteriormente, para ello se identificó las actividades primarias y secundarias del restaurante que conforman la Cadena de Valor. A continuación se describe cada una de las actividades:

Actividades primarias:

- **Logística interna:**
 - La recepción de la materia prima se efectúa con una minuciosa inspección uno a uno, la cual realiza el personal de cocina.
 - Los productos que oferta el restaurante son frescos, debido a la adquisición diaria de su materia prima.
 - Para el almacenamiento y distribución de la materia prima se utiliza un inventario con la técnica PEPS (primero en entrar, primero en salir).
 - Los productos son almacenados de acuerdo a las temperaturas que requiere cada uno y con las debidas normas sanitarias.
- **Operaciones (cocina):**
 - La preparación de los productos que oferta Parrilladas El Fogón se realizan a base de pedidos.

- El tiempo aproximado de preparación de los platos es de 15 a 20 minutos, debido a que todos los platos son preparados en el instante que se solicita.
 - Las carnes de los platos que oferta Parrilladas El Fogón son cocidas a la brasa.
 - La manipulación de los alimentos por parte del personal es efectuado bajo las debidas normas internas.
 - Todo el personal de cocina se encuentra capacitado para la preparación de los diversos platos que se ofertan en Parrilladas El Fogón.
- **Logística externa (comedor):**
 - El producto de Parrilladas El Fogón se sirve en las instalaciones del restaurante, debido a que no se cuenta con servicio a domicilio.
 - La atención que se realiza a los consumidores es de manera individual en la mesa que se encuentra el consumidor.
 - Parrilladas El Fogón, cuenta con instalaciones cómodas, que se renuevan constantemente, además el personal del restaurante realiza un aseo constante del mismo, para lograr la satisfacción de la estancia del cliente en el establecimiento.
- **Actividades de mercadeo y ventas:**
 - La publicidad de Parrilladas El Fogón se realiza mediante un boca a boca.
 - Las ventas del producto son directas, es decir Parrilladas El Fogón trabaja directamente con el consumidor final.
- **Actividades de servicio:**
 - El personal de Parrilladas El Fogón se halla dispuesto a resolver las quejas de sus consumidores, así como al final del servicio pedir al cliente que comente las sugerencias que considera convenientes.

Actividades de apoyo:

- **Infraestructura del restaurante:**
 - Cuenta con una infraestructura de 240m², con todos los servicios básicos, distribuido en cuatro departamentos: administración, contabilidad, cocina y comedor.

- **Administración del talento humano:**
 - Para la contratación de personal, se busca personal con experiencia en el sector de servicios de restauración.
 - La remuneración del personal, está dispuesta de acuerdo al puesto de trabajo.

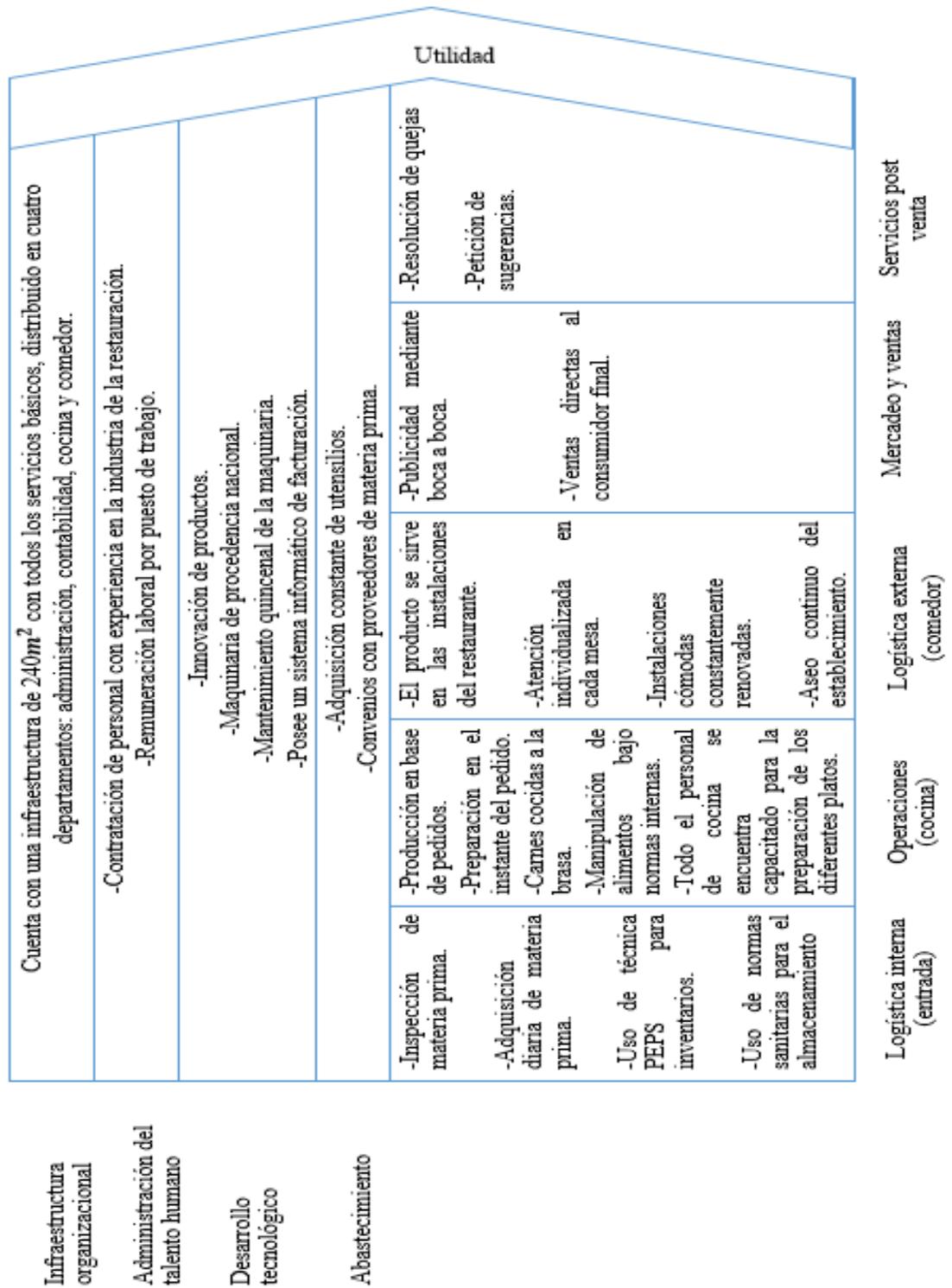
- **Desarrollo de la tecnología:**
 - El restaurante constantemente oferta nuevos productos en su carta, considerando las necesidades del cliente.
 - La maquinaria que posee el restaurante es de procedencia nacional y se realiza un mantenimiento quincenal del mismo.
 - Además Parrilladas El Fogón cuenta con un sistema informático de facturación para un control adecuado.

- **Abastecimiento:**
 - Parrilladas El Fogón adquiere constantemente los utensilios necesarios para el desarrollo de sus productos y servicios.
 - El restaurante posee convenios con varios proveedores.

Paso 2.

Posteriormente se desarrolló el mapa de la Cadena de Valor para Parrilladas El Fogón (tabla 58), en el cual se colocó cada una de las actividades que se establecieron en el paso anterior.

Tabla 58: Cadena de Valor de Parrilladas El Fogón.



Paso 3.

Se analizó cuál de las actividades genera valor para Parrilladas El Fogón y por ende una ventaja competitiva con respecto a la competencia. Dichas actividades se colocaron en el siguiente Tabla de actividades que generan valor para Parrilladas El Fogón (tabla 59):

Tabla 59: Tabla de actividades que generan valor para Parrilladas El Fogón.

TABLA DE ACTIVIDADES QUE GENERAN VALOR PARA PARRILLADAS EL FOGÓN	
ACTIVIDAD QUE GENERA VALOR EN PARRILLADAS EL FOGÓN	DIFERENCIACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA
Inspección de materia prima.	La materia prima que se utiliza siempre es de la mejor calidad.
Adquisición diaria de materia prima.	La materia prima y demás insumos utilizados para la preparación de un plato son frescos.
Uso de normas sanitarias para el almacenamiento.	Cumplimiento sanitario para evitar contaminaciones en la materia prima.
Carnes cocidas a la brasa.	Todos las carnes de los platos que oferta Parrilladas El Fogón son cocidos a la brasa.
Instalaciones cómodas constantemente renovadas.	Consumidores a gusto dentro de las instalaciones.

Parrilladas El Fogón procurará mantener las actividades que generan valor dentro del restaurante y mejorarlas constantemente.

MPS-03.4. Especificar la comercialización del restaurante:

Debido a la importancia que posee la comercialización para alcanzar ventajas frente a la competencia, es necesario plantear los aspectos que debe incluir la comercialización de Parrilladas El Fogón, para examinar dichos aspectos del producto y servicio se utilizó la herramienta de las 7 M's del marketing integrado que contiene elementos que se enfocan en la comercialización. Para ello Parrilladas El Fogón realizó los siguientes pasos:

Paso 1.

Se estableció los aspectos principales que debe contener la comercialización de Parrilladas El Fogón para ello se desarrolló la Tabla para análisis de las 7 M's de

Parrilladas El Fogón (tabla 60), para establecer cada una de las M's se consideró los resultados de procesos anteriores, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 60: Tabla para análisis de las 7 M's de Parrilladas El Fogón.

TABLA PARA ANÁLISIS DE LAS 7 M'S DE PARRILLADAS EL FOGÓN	
Fecha:	19/febrero/2016
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón
Indicaciones: Describa cada una de las "M's" basándose en la situación actual del restaurante.	
<p>1. Mercado (<i>market</i>):</p> <p>El perfil de los consumidores de productos de Parrilladas El Fogón son personas que habitan o visiten la ciudad de Loja, sin importar el género al que pertenezcan, con una edad comprendida entre los 25 a 60 años aproximadamente, los cuales deben pertenecer a los niveles socioeconómicos: medio, medio alto y alto, para que nuestros productos sean accesibles para ellos. Dichos consumidores acuden al restaurante por recomendaciones de sus amigos, familiares y compañeros de trabajo, a más de ello se debe mencionar que la cultura de los consumidores es una cultura tradicional, los cuales adquieren el producto por entretenimiento y satisfacción, con una frecuencia de uso media, los cuales se hallan dispuestos a adquirir el producto del restaurante, sin embargo, se debe indicar que la lealtad de los consumidores es compartida con la competencia.</p>	
<p>2. Mensaje (<i>message</i>):</p> <p>El mensaje que Parrilladas El Fogón desearía comunicar debe basarse en las actividades que generan valor para el restaurante, entre las cuales están:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carnes cocidas a la brasa (actividad prioritaria). - Inspección de materia prima. - Adquisición diaria de materia prima. - Uso de normas sanitarias para el almacenamiento. - Instalaciones cómodas y constantemente renovadas. 	
<p>3. Misión (<i>mission</i>):</p> <p>Incrementar las ventas de Parrilladas El Fogón y alcanzar un posicionamiento de la marca.</p>	
<p>4. Diseño del mensaje (<i>message design</i>):</p> <p>El diseño del mensaje debe contener el logo y colores del restaurante que se muestran continuación:</p> <div style="text-align: center;">  </div>	

<p>5. Estrategia de medios (<i>media strategy</i>):</p> <p>Los medios de comunicación que Parrilladas El Fogón estaría dispuesto a utilizar son: radio, vallas publicitarias y redes sociales.</p> <p>Además se debe mencionar que actualmente la publicidad de Parrilladas El Fogón se da solo por boca a boca.</p>
<p>6. Dinero (<i>money</i>):</p> <p>Parrilladas El Fogón estaría dispuesto a destinar el 10% de sus utilidades en comercialización, sin embargo se debe mencionar que se realizaría la contratación de una empresa publicitaria.</p>
<p>7. Medición (<i>measurement</i>):</p> <p>La medición la llevaría a cabo la empresa publicitaria que se encargaría de toda la comercialización.</p>

Con los aspectos que se han establecido en la tabla anterior, Parrilladas El Fogón tiene presente aspectos relevantes que le ayudarán a definir la comercialización que requiere, por lo tanto dichos aspectos deberán ser entregados a la empresa publicitaria que se contrate.

MPS-03.4. Desarrollar el modelo de las Siete S de McKinsey:

Esta herramienta sirve para ayudar a Parrilladas El Fogón a definir la situación en la que se encuentra y proponer modificaciones dentro de su ámbito interno, para conseguir una mejora en el desempeño de la misma y examinar los efectos que pueden producir los cambios que se realicen, para ello Parrilladas El Fogón ha desarrollado el siguiente proceso:

Paso 1.

En primer lugar, se aplicó la Encuesta de las 7 S de McKinsey en Parrilladas El Fogón (tabla 61), a todo el personal del restaurante, puesto que son quienes tienen mayor conocimiento acerca de los aspectos internos establecidos en el modelo, el mismo que se muestra a continuación:

Tabla 61: Encuesta de las 7 S de McKinsey en Parrilladas El Fogón.

ENCUESTA DE LAS “7 S” DE MCKINSEY EN PARRILLADAS EL FOGÓN	
Indicaciones: Marque con una “x” las respuestas de la realidad del restaurante.	
<p>1. Estrategia – Strategy:</p> <p>¿Utiliza el restaurante una herramienta o instrumento idóneo para incentivar al personal en el logro de los objetivos como empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	
<p>2. Estructura – Structure:</p> <p>¿Considera que dentro del restaurante en sus diferentes jerarquías cada integrante cumple con sus deberes, responsabilidades y obligaciones?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	
<p>3. Sistemas – Systems:</p> <p>¿Considera que las herramientas utilizadas por el restaurante permiten evaluar el rendimiento laboral y del producto final del restaurante?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	
<p>4. Habilidades – Skills:</p> <p>¿Considera que dentro del restaurante el personal está correctamente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Más positivo que negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Más negativo que positivo</p> <p><input type="checkbox"/> Negativo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	

Continuación

5. Personal – Staff:

¿Considera que cada uno de los integrantes llena las expectativas en los cargos para el cual fueron designados de acuerdo a su perfil profesional?

- Muy positivo
- Positivo
- Más positivo que negativo
- Neutral
- Más negativo que positivo
- Negativo
- Muy negativo

6. Estilo – Style:

¿El bienestar del personal representa en la organización una prioridad para el perfeccionamiento del restaurante?

- Muy positivo
- Positivo
- Más positivo que negativo
- Neutral
- Más negativo que positivo
- Negativo
- Muy negativo

7. Valores Compartidos - Shared values:

¿Considera que dentro de la organización todo el personal comparte el mismo paradigma o doctrina acerca de la visión, misión y función, pilares fundamentales sobre los cuales descansa la política del restaurante?

- Muy positivo
- Positivo
- Más positivo que negativo
- Neutral
- Más negativo que positivo
- Negativo
- Muy negativo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Paso 2.

Una vez aplicada la encuesta al personal, se procedió a tabular las respuestas obtenidas, para ello se utilizó la siguiente Tabla para la tabulación de respuestas de las 7 s de McKinsey en Parrilladas El Fogón (tabla 62).

Tabla 62: Tabla para la tabulación de respuestas de las 7 s de McKinsey en Parrilladas El Fogón.

TABLA PARA LA TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE LAS 7 S DE MCKINSEY EN PARRILLADAS EL FOGÓN											
Fecha:	22/febrero/2016										
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón										
Indicaciones: coloque los resultados de la tabulación de cada elemento, para ello una vez que ha contado cuantas respuestas tiene el elemento coloque en la respuesta respectiva.											
Las respuestas se han codificado de la siguiente manera: 1 = muy positivo, 2 = positivo, 3 = más positivo que negativo, 4 = neutral, 5 = más negativo que positivo, 6 = negativo y 7 = muy negativo.											
Finalmente establezca un orden de prioridad de acuerdo a los resultados obtenidos, es decir todo elemento cuya suma de frecuencias (desde la codificación 4 a la 7) sea igual o superior al 40% debe ser considerado una prioridad.											
$\text{Porcentaje} = \frac{\text{Suma de frecuencias} \times 100}{\text{Número de encuestas}}$											
Además tome en cuenta que las prioridades con el porcentaje mayor tendrán una jerarquía (orden) más alta.											
ELEMENTOS	NÚMERO DE RESPUESTAS							NÚMERO DE ENCUESTAS	SUMA DE FRECUENCIAS (frecuencias* desde el 4 al 7)	PORCENTAJE	PRIORIDAD
	1	2	3	4	5	6	7				
Estrategia	3	5	1	5	-	1	-	15	6	40	1
Estructura	4	8	2	1	-	-	-	15	1	6,67	-
Sistemas	5	6	1	3	-	-	-	15	3	20	-
Habilidades	6	9	-	-	-	-	-	15	-	0	-
Personal	6	7	1	1	-	-	-	15	1	6,67	-
Estilo	8	6	-	1	-	-	-	15	1	6,67	-
Valores compartidos	4	6	1	3	-	1	-	15	4	26,67	-
*Frecuencia: número de veces que se repite una respuesta.											

Paso 3.

Se identificó los elementos que requieren mejoras en el ámbito interno de Parrilladas El Fogón, considerando las prioridades que se establecieron en el paso anterior y se propuso

su mejora respectiva en la Tabla de elementos de las 7 s que requieren mejora en Parrilladas El Fogón (tabla 63), que se muestra a continuación:

Tabla 63: Tabla de elementos de las 7 S que requieren mejora en Parrilladas El Fogón.

TABLA DE ELEMENTOS DE LAS 7 S QUE REQUIEREN MEJORA EN PARRILLADAS EL FOGÓN		
JERARQUÍA	ELEMENTO	MEJORA
1	Estrategia	<p>En el proceso MPS-03.2. Encaminar a una meta al restaurante se destacó nuevos métodos que se implementarán en Parrilladas El Fogón para motivar a su personal, entre los cuales están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elogiar un día al mes a todos los cumpleaños del mes en curso, en el que participe todo el personal (brindar un aperitivo y de ser posible un presente para cada cumpleaños). • Entregar canastas navideñas al personal. • Realizar un paseo anual (para fomentar el compañerismo). • Felicitaciones públicas a la persona con el mejor rendimiento dentro del restaurante.

MPS-03.5. Analizar la aplicabilidad de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales:

Las Constelaciones Sistémicas Organizacionales (CSO) son una herramienta que permite determinar y solucionar ciertos problemas relacionados con el personal del restaurante, puesto que dicha teoría se ejecuta a un grupo de personas y sus interrelaciones, debido a esa característica Parrilladas El Fogón desarrolló el siguiente proceso:

Paso 1.

En primer lugar se realizó un análisis para determinar si en Parrilladas El Fogón existen aspectos que requieren el uso de la herramienta de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales, para ello se utilizó la tabla de: Uso de la Teoría de las Constelaciones Organizacionales en Parrilladas El Fogón (tabla 64), si el restaurante tenía algún problema que deseaba corregir de las opciones expuestas.

Tabla 64: Uso de la Teoría de las Constelaciones en Parrilladas El Fogón.

USO DE LA TEORIA DE LAS CONSTELACIONES EN PARRILLADAS EL FOGÓN	
Fecha:	22/febrero/2016
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón
<input type="checkbox"/> Encontrar las causas que impiden alcanzar los resultados previstos. <input type="checkbox"/> Detectar problemas de equipo. <input type="checkbox"/> Detectar problemas de comunicación. <input type="checkbox"/> Detectar problemas de liderazgo. <input type="checkbox"/> Examinar las interrelaciones de los departamentos que componen el restaurante. <input type="checkbox"/> Descubrir las causas de disfunciones y conflictos internos. <input type="checkbox"/> Clarificar conflictos entre accionistas. <input type="checkbox"/> Diferenciar lo familiar de lo empresarial. <input type="checkbox"/> Como herramienta de supervisión de consultores.	
<p>Observaciones:</p> <p>El ambiente laboral de Parrilladas El Fogón es relativamente bueno, ya que el número de colaboradores es pequeño el cual se integra de 15 personas y no existe ningún tipo de conflicto o roce entre ellos, siendo así que se puede afirmar que las interrelaciones tienen un buen nivel en el restaurante, tanto de compañerismo, confianza y trabajo en equipo.</p> <p>Por otro lado, se debe mencionar que Parrilladas El Fogón al poseer un número pequeño de colaboradores, no está dispuesto a invertir en el costo del taller, por lo que se descarta el uso de esta herramienta.</p>	

<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO MPS-04</p>
--

1. Objetivo:

Determinar la calidad del servicio que ofrece Parrilladas El Fogón.

2. Alcance:

Lo que se pretende alcanzar con este procedimiento es conocer cuál es la calidad del servicio que oferta el restaurante, para saber si los consumidores se hallan a gusto, caso contrario tratar de mejorar los aspectos que lo requieran para conseguir un cliente complacido y de esta manera conseguir fidelización por parte de los mismos.

3. Normativa y documentación de referencia:

Para la ejecución de este procedimiento no se requiere ninguna normativa o documentación de referencia.

4. Políticas aplicables al procedimiento:

- Todas las encuestas deberán realizarse con el método de entrevista.
- Las encuestas que se proponen en este procedimiento hacia los consumidores deberán aplicarse como pruebas piloto a 30 personas, debido a que el Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón se enfoca en determinar la viabilidad del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, el número de 30 encuestas lo recomienda Baca Urbina (2013) en su libro Evaluación de Proyectos, por este motivo se suprime el desarrolló del MPS-04.1. Determinar el tamaño de muestra que se propone en el manual.

- Las encuestas que se proponen en este procedimiento hacia el personal se recomienda que sean aplicadas a todos quienes conforman Parrilladas El Fogón.

5. Representación gráfica del procedimiento:

A continuación, se ha elaborado la representación gráfica del procedimiento, en donde se detalla los procesos que conforman el mismo:

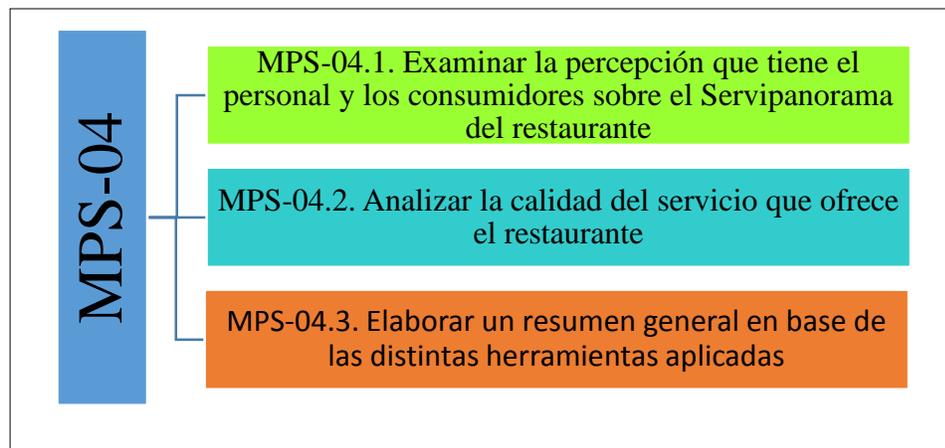


Figura 64: Procesos del MPS-04.

6. Descripción del procedimiento:

Una vez que se ha determinado los tres procesos requeridos para el procedimiento, se procede al desglose de cada uno de ellos con sus respectivos pasos.

MPS-04.1. Examinar la percepción que tiene el personal y los consumidores sobre el Servipanorama del restaurante:

El término Servipanorama hace referencia a todo el entorno físico que se presenta en el restaurante o los ambientes de servicio que ofrece. Dado que tanto consumidores y el personal se desenvuelven dentro de él, las instalaciones deben estar diseñadas para cumplir las expectativas de ambos y lograr confort tanto físicos como visuales, para lo cual Parrilladas El Fogón, desarrollo el siguiente proceso:

Paso 1.

Para realizar dicho análisis Parrilladas EL Fogón se centró en primera instancia en examinar su Servipanorama para tener claro las características con las que cuenta el restaurante, luego se procedió a enfocar el modelo de encuesta estándar que presenta el manual de acuerdo con las características que posee Parrilladas El Fogón, a continuación se presenta la Encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón (tabla 65).

Tabla 65: Encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón.

ENCUESTA PARA ANÁLISIS DEL SERVIPANORAMA DE PARRILLADAS EL FOGÓN			
Indicaciones: Responder con sinceridad el siguiente cuestionario. Señale su respuesta, según usted crea adecuado, para ello se ha establecido una escala de 1 a 3, donde 1 = mala, 2 = buena y 3 = excelente.			
1. Preguntas referentes al exterior de las instalaciones:			
1.1. La fachada del establecimiento se encuentra en condición:	1	2	3
1.2. El estado de los letreros que se hallan en la parte externa del establecimiento es:	1	2	3
1.3. El establecimiento en la parte exterior cuenta con señalización:	1	2	3
1.4. El establecimiento cuenta con parqueadero:	1	2	3
1.5. El establecimiento cuenta con jardines:	1	2	3
1.6. Considerando una visión general del entorno del establecimiento cómo lo considera:	1	2	3
2. Preguntas referentes al interior de las instalaciones:			
2.1. Considera que el mobiliario del establecimiento se encuentra en condiciones:	1	2	3
2.2. El diseño decorativo del establecimiento es:	1	2	3
2.3. El equipo que se utiliza para ofertar el servicio, se encuentra en una condición:	1	2	3
2.4. El estado de los letreros que se hallan dentro del establecimiento es:	1	2	3
2.5. Considera que el layout (distribución física) del establecimiento es:	1	2	3
2.6. La temperatura del establecimiento es la adecuada:	1	2	3
3. Preguntas referentes a otros tangibles:			
3.1. Considera que el estado de las cartas del establecimiento son:	1	2	3
3.2. El uniforme del personal del establecimiento es:	1	2	3
3.3. El aspecto del personal que ejecuta el servicio en el establecimiento es:	1	2	3

4. Alicientes para la vista:			
4.1. Considera que el tamaño de la infraestructura es el adecuado para la ejecución del servicio:	1	2	3
4.2. Los colores del establecimiento le incitan a querer permanecer en él:	1	2	3
4.3. La ubicación del establecimiento es la adecuada:	1	2	3
4.4. Cree que son adecuados los precios de los productos que se ofertan:	1	2	3
4.5. El letrero del establecimiento llama su atención:	1	2	3
4.6. La entrada del establecimiento le impulsa a ingresar a él:	1	2	3
4.7. Se siente cómodo con la iluminación del establecimiento:	1	2	3
5. Alicientes para el oído:			
5.1. Se siente a gusto con la música del establecimiento:	1	2	3
5.2. El nivel de comodidad dentro del restaurante ante el ruido externo es:	1	2	3
5.3. Se siente cómodo con los avisos que se generan entre el personal:	1	2	3
6. Alicientes para el olfato:			
6.1. El aroma del establecimiento le parece el adecuado:	1	2	3
7. Alicientes para el tacto:			
7.1. El personal del establecimiento le brinda la suficiente confianza para preguntar sobre el servicio:	1	2	3

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Paso 2.

Se aplicó la Encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón (tabla 65), dicha encuesta se aplicó a 30 consumidores y a todo el personal del restaurante, el cual se halla conformado por 15 personas.

Paso 3.

Posteriormente se tabuló las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a los consumidores y al personal de Parrilladas El Fogón de manera independiente, para la tabulación se utilizó en primer lugar la Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón aplicado a sus consumidores (tabla 66), y en segundo lugar la Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón aplicado a su personal (tabla 67), ambas tablas se muestran a continuación:

Tabla 66: Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón aplicado a sus consumidores.

TABLA PARA TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA ANÁLISIS DEL SERVIPANORAMA DE PARRILLADAS EL FOGÓN APLICADO A SUS CONSUMIDORES					
Fecha:	29/febrero/2016				
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón				
Número total de encuestas aplicadas:	30 encuestas				
Indicaciones: coloque los resultados de la tabulación de las respuestas para cada pregunta. Las respuestas se han codificado de la siguiente manera: 1 = mala, 2 = buena y 3 = excelente. *Frecuencia de respuestas: número de veces que se repite una respuesta. *Porcentaje individual de respuestas malas = $\frac{\text{Frecuencia de respuestas (1) de cada pregunta} \times 100}{\text{número total de encuestas aplicadas}}$ *Porcentaje = $\frac{\text{Valor total de la suma (horizontal)} \times 100}{\text{valor de la suma (vertical)}}$					
PREGUNTA	*FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
	1	2	3		
1. Preguntas referentes al exterior de las instalaciones:					
1.1.	1	9	20	30	3.33%
1.2.	-	20	10	30	0
1.3.	4	14	12	30	13.33%
1.4.	4	14	12	30	13.33%
1.5.	10	11	9	30	33.33%
1.6.	-	14	16	30	0
SUMA (VERTICAL) ↓	19	82	79	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 180	
PORCENTAJE (%)	10.56%	45.56%	43.89%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
	1	2	3		
2. Preguntas referentes al interior de las instalaciones:					
2.1.	-	9	21	30	0%
2.2.	-	7	23	30	0%
2.3.	1	10	19	30	3.33%
2.4.	-	10	20	30	0%
2.5.	3	13	14	30	10%
2.6.	1	12	17	30	3.33%
SUMA (VERTICAL) ↓	5	61	114	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 180	
PORCENTAJE (%)	2.78%	33.89%	63.33%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
	1	2	3		
3. Preguntas referentes a otros tangibles:					
3.1.	-	11	19	30	0
3.2.	1	10	19	30	3.33%
3.3.	2	7	21	30	6.67%

SUMA (VERTICAL) ↓	3	28	59	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = <u>90</u>	
PORCENTAJE (%)	3.33%	31.11%	65.56%	%TOTAL = <u>100</u>	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
4. Alicientes para la vista:	1	2	3		
4.1.	1	9	20	30	3.33%
4.2.	2	6	22	30	6.67%
4.3.	3	3	24	30	10%
4.4.	1	15	14	30	3.33%
4.5.	1	14	15	30	3.33%
4.6.	4	6	20	30	13.33%
4.7.	2	13	15	30	6.67%
SUMA (VERTICAL) ↓	14	66	130	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = <u>210</u>	
PORCENTAJE (%)	6.67%	31.43%	61.90%	%TOTAL = <u>100</u>	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
5. Alicientes para el oído:	1	2	3		
5.1.	4	10	16	30	13.33%
5.2.	10	6	12	30	33.33%
5.3.	9	8	13	30	30%
SUMA (VERTICAL) ↓	23	24	41	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = <u>90</u>	
PORCENTAJE (%)	26.14%	27.27%	46.59%	%TOTAL = <u>100</u>	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
6. Alicientes para el olfato:	1	2	3		
6.1.	16	9	35	= <u>30</u>	13.33%
SUMA (VERTICAL) ↓	16	9	35	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = <u>30</u>	
PORCENTAJE (%)	26.67%	15%	58.33%	%TOTAL = <u>100</u>	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
7. Alicientes para el tacto:	1	2	3		
7.1.	-	3	27	30	0
SUMA (VERTICAL) ↓	0	3	27	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = <u>30</u>	
PORCENTAJE (%)	0%	10%	90%	%TOTAL = <u>100</u>	

Tabla 67: Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón aplicado a su personal.

TABLA PARA TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA ANÁLISIS DEL SERVIPANORAMA DE PARRILLADAS EL FOGÓN APLICADO A SU PERSONAL					
Fecha:	29/febrero/2016				
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón				
Número total de encuestas aplicadas:	15 encuestas				
Indicaciones: coloque los resultados de la tabulación de las respuestas para cada pregunta. Las respuestas se han codificado de la siguiente manera: 1 = mala, 2 = buena y 3 = excelente. *Frecuencia de respuestas: número de veces que se repite una respuesta. *Porcentaje individual de respuestas malas = $\frac{\text{Frecuencia de respuestas (1) de cada pregunta} \times 100}{\text{número total de encuestas aplicadas}}$ *Porcentaje = $\frac{\text{Valor total de la suma (horizontal)} \times 100}{\text{valor de la suma (vertical)}}$					
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
	1	2	3		
1. Preguntas referentes al exterior de las instalaciones:					
1.1.	1	4	10	15	6.67%
1.2.	2	2	11	15	13.33%
1.3.	3	5	7	15	20%
1.4.	2	7	6	15	13.33%
1.5.	4	5	6	15	26.67%
1.6.	1	4	10	15	6.67%
SUMA (VERTICAL) ↓	13	27	50	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 90	
PORCENTAJE (%)	14.44%	30%	55.56%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
	1	2	3		
2. Preguntas referentes al interior de las instalaciones:					
2.1.	1	2	12	15	6.67%
2.2.	-	3	12	15	0%
2.3.	1	6	8	15	6.67%
2.4.	-	8	7	15	0%
2.5.	1	4	10	15	6.67%
2.6.	3	6	6	15	20%
SUMA (VERTICAL) ↓	6	29	55	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 90	
PORCENTAJE (%)	6.67%	32.22%	61.11%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
	1	2	3		
3. Preguntas referentes a otros tangibles:					
3.1.	-	6	9	15	0%

3.2.	-	7	8	15	0%
3.3.	1	8	6	15	6.67%
SUMA (VERTICAL) ↓	1	21	23	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 45	
PORCENTAJE (%)	2.22%	46.67%	51.11%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
4. Alicientes para la vista:	1	2	3		
4.1.	-	8	7	15	0%
4.2.	1	5	9	15	6.67%
4.3.	-	3	12	15	0%
4.4.	-	7	8	15	0%
4.5.	-	4	11	15	0%
4.6.	1	7	7	15	6.67%
4.7.	-	5	10	15	0%
SUMA (VERTICAL) ↓	2	39	64	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 105	
PORCENTAJE (%)	1.90%	37.14%	60.95%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
5. Alicientes para el oído:	1	2	3		
5.1.	1	9	5	15	6.67%
5.2.	4	4	7	15	26.67%
5.3.	3	3	9	15	20%
SUMA (VERTICAL) ↓	8	16	21	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 45	
PORCENTAJE (%)	17.78%	35.56%	46.67%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
6. Alicientes para el olfato	1	2	3		
6.1.	2	3	10	15	16.67%
SUMA (VERTICAL) ↓	2	3	10	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 15	
PORCENTAJE (%)	13.33%	20%	66.67%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
7. Alicientes para el tacto:	1	2	3		
7.1.	1	3	11	15	6.67%
SUMA (VERTICAL) ↓	1	3	11	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 15	
PORCENTAJE (%)	6.67%	20%	73.33%	%TOTAL = 100	

Paso 4.

Se determinó el porcentaje de cada una de las preguntas y alicientes del restaurante en base a los datos obtenidos por parte de los consumidores en la Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón aplicado a sus consumidores (tabla 66), de donde se desprendió que en general la perspectiva que tienen los consumidores sobre el Servipanorama de Parrilladas El Fogón no tienen ningún inconveniente.

Por otro lado, se analizó las respuestas obtenidas por parte del personal de la empresa en la Tabla para tabulación de respuestas de la encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón aplicado a su personal (tabla 67), donde se obtuvo de igual manera que el personal se encuentra cómodo en las instalaciones de Parrilladas El Fogón.

Paso 5.

Por lo que se puede afirmar que por el momento Parrilladas El Fogón, no requiere mejoras debido a que se realizan constantes innovaciones de su Servipanorama.

MPS-04.2. Analizar la calidad del servicio que ofrece el restaurante:

Se considera un tema relevante a la calidad en el servicio, por ello es importante conocer la percepción que el cliente tiene acerca de este, es así que Zeithaml, Parasuraman y Berry crearon una herramienta que permite medir la calidad del servicio desde la percepción del cliente y poder mejorarlo, denominado modelo *SERVQUAL*.

Paso 1.

Parrilladas El Fogón para conocer el nivel de calidad del servicio que ofrece, en primera instancia modificó modelo *SERVQUAL* original de acuerdo a los aspectos del restaurante, a continuación se presenta el Cuestionario *SERVQUAL* de medición del nivel de percepciones de Parrilladas El Fogón (tabla 68):

Tabla 68: Cuestionario *SERVQUAL* de medición del nivel de percepciones de Parrilladas El Fogón.

CUESTIONARIO <i>SERVQUAL</i> DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE PERCEPCIONES DE PARRILLADAS EL FOGÓN			
Indicaciones: Piense en como Parrilladas El Fogón brinda el servicio al cliente e indique su percepción en cada pregunta del cuestionario. Señale mediante un círculo, los aspectos que posee el restaurante, considere una escala de 1 a 3 donde: 1 = malo, 2 = medio y 3 = excelente.			
1. La apariencia de los equipos de Parrilladas El Fogón son modernos:	1	2	3
2. Las instalaciones físicas de Parrilladas El Fogón son visualmente atractivas:	1	2	3
3. La presentación del personal de Parrilladas El Fogón es:	1	2	3
4. Los materiales asociados con el servicio (como cartas de menú, tarjetas de presentación, flyers, etcétera) de Parrilladas El Fogón son visualmente atractivos:	1	2	3
5. Los horarios de actividades de Parrilladas El Fogón son convenientes:	1	2	3
6. Cuando el cliente tiene un problema, el personal de Parrilladas El Fogón muestra un sincero interés en solucionarlo:	1	2	3
7. El personal de Parrilladas El Fogón desempeña el servicio de una manera correcta a la primera vez:	1	2	3
8. El personal de Parrilladas El Fogón concluye el servicio en el tiempo prometido:	1	2	3
9. El personal de Parrilladas El Fogón, genera información que contiene errores para el consumidor (tiempos o servicios):	1	2	3
10. En Parrilladas El Fogón, el personal comunica a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio:	1	2	3
11. En Parrilladas El Fogón, el personal ofrece un servicio rápido a sus clientes:	1	2	3
12. En Parrilladas El Fogón, el personal siempre están dispuesto a ayudar a los clientes:	1	2	3
13. En Parrilladas El Fogón, el personal nunca está demasiado ocupado para responder a las preguntas de los clientes:	1	2	3
14. El comportamiento del personal de Parrilladas El Fogón le transmite confianza a sus clientes:	1	2	3
15. Usted como cliente se sienten seguro en sus transacciones con Parrilladas El Fogón:	1	2	3
16. En Parrilladas El Fogón, el personal es siempre amable con los clientes:	1	2	3
17. En Parrilladas El Fogón el personal tiene suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes:	1	2	3
18. Parrilladas El Fogón da a sus clientes atención individualizada:	1	2	3
19. Parrilladas El Fogón se preocupa por los intereses de sus clientes.	1	2	3
20. El personal de Parrilladas El Fogón comprende las necesidades específicas de sus clientes:	1	2	3

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Paso 2.

Se aplicó el cuestionario a 30 clientes de Parrilladas El Fogón, una vez que recibieron el servicio, para conocer cuáles son sus percepciones acerca del servicio.

Paso 3.

Posteriormente se tabuló los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes, para ello se desarrolló la Tabla para tabulación de respuestas del cuestionario *SERVQUAL* de medición del nivel de percepciones de Parrilladas El Fogón (tabla 69), que se presenta:

Tabla 69: Tabla para tabulación de respuestas del cuestionario *SERVQUAL* de medición del nivel de percepciones de Parrilladas El Fogón.

TABLA PARA TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO <i>SERVQUAL</i> DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE PERCEPCIONES DE PARRILLADAS EL FOGÓN						
Fecha:	07/marzo/2016					
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón					
Número total de encuestas aplicadas:	30 encuestas					
Indicaciones: coloque los resultados de la tabulación de las respuestas para cada pregunta. Las respuestas se han codificado de la siguiente manera: 1 = mala, 2 = buena y 3 = excelente. *Frecuencia de respuestas: número de veces que se repite una respuesta.						
Porcentaje de malas (1) = $\frac{\text{Frecuencia de respuestas (1)} \times 100}{\text{Número total de encuestas aplicadas}}$						
Porcentaje de buenas (2) = $\frac{\text{Frecuencia de respuestas (2)} \times 100}{\text{Número total de encuestas aplicadas}}$						
Porcentaje de excelentes (3) = $\frac{\text{Frecuencia de respuestas (3)} \times 100}{\text{Número total de encuestas aplicadas}}$						
PREGUNTAS	*FRECUENCIA DE RESPUESTAS			Porcentaje de malas	Porcentaje de buenas	Porcentaje de excelentes
	1	2	3	%	%	%
1	4	11	15	13.33	36.67	50
2	2	6	22	6.67	20	73.33
3	-	2	28	0	6.67	93.33
4	-	5	25	0	16.67	83.33
5	-	5	25	0	16.67	83.33
6	2	3	25	6.67	10	83.33
7	1	3	26	3,33	10	86,67
8	2	8	20	6.66	26.67	66.67
9	3	11	16	10	36.67	53.33
10	3	10	17	10	33.33	56.67
11	1	11	18	3.33	36.67	60
12	1	4	25	3.33	13.33	83.33
13	1	6	23	3.33	20	76.67
14	-	3	27	0	10	90
15	-	4	26	0	13.33	86.67
16	-	3	27	0	10	90
17	-	3	27	0	10	90
18	5	8	17	16.67	26.67	56.57
19	6	5	19	20	16,67	63.33
20	5	6	19	16.67	20	63.33

Paso 4.

Luego de tabular y calcular los respectivos porcentajes de cada una de las preguntas, se obtuvo que ninguna pregunta contenía respuestas malas mayores a un 30% de incidencia, por lo que no es necesario plantear ningún tipo de mejora por el momento, debido a que Parrilladas El Fogón contrata personal calificado y responsable, además como ya se expuso anteriormente sus instalaciones son adecuadas para desempeñar el servicio que se oferta, logrando así la satisfacción del cliente.

MPS-04.3. Elaborar un resumen general en base de las distintas herramientas aplicadas:

Paso 1.

Se utilizó la herramienta de las 4 C's para corroborar los factores que se generaron en los procesos anteriores, a continuación se muestra la Tabla para análisis de las 4 C's del servicio de Parrilladas EL Fogón (tabla 70).

Tabla 70: Tabla para análisis de las 4 C's del servicio de Parrilladas El Fogón.

TABLA PARA ANÁLISIS DE LAS 4 C'S DEL SERVICIO DE PARRILLADAS EL FOGÓN	
Fecha:	09/marzo/2016
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón
CLIENTE	<p>¿Cuál es el perfil del cliente al cual se le va a ofertar el producto?</p> <p>“El perfil de los consumidores de productos de Parrilladas El Fogón son personas que habitan o visitan la ciudad de Loja, sin importar el género al que pertenezcan, con una edad comprendida entre los 25 a 60 años aproximadamente, los cuales deben pertenecer a los niveles socioeconómicos: medio, medio alto y alto, para que nuestros productos sean accesibles para ellos. Dichos consumidores acuden al restaurante por recomendaciones de sus amigos, familiares y compañeros de trabajo, a más de ello se debe mencionar que la cultura de los consumidores es una cultura tradicional, los cuales adquieren el producto por entretenimiento y satisfacción, con una frecuencia de uso media, los cuales se hallan dispuestos a adquirir el producto del restaurante, sin embargo, se debe indicar que la lealtad de los consumidores es compartida con la competencia.”</p>

COMODIDAD	<p>¿Qué características de comodidad se pueden ofrecer al consumidor?</p> <p>Según la información contenida en el Cuestionario <i>SERVQUAL</i> se determinó que los clientes se encuentran cómodos tanto en las instalaciones como con el trato del personal ya que la mayoría de respuestas fueron excelentes en las 20 preguntas planteadas por lo que no fue necesario plantear ninguna mejora, puesto que Parrilladas El Fogón siempre está en constante renovación de su Servipanorama, sin embargo, se ha propuesto aplicar capacitaciones al personal para que ofrezcan un mejor servicio para el consumidor.</p>
COMUNICACIÓN	<p>¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utiliza o podría utilizar el restaurante?</p> <p>Por el momento se definió que Parrilladas El Fogón utiliza el “boca a boca” como medio de promoción y publicidad, por otro lado la nueva propuesta sería utilizar medios publicitarios de radios, vallas publicitarias y redes sociales, para de este modo acaparar nuevos segmentos de mercado y atraer nuevos consumidores, sin dejar a un lado el “boca a boca” clásico que le ha afianzado como un restaurante conocido a lo largo de su trayectoria.</p> <p>¿Cuáles son las características de la publicidad para atraer la atención del consumidor?</p> <p>Para llamar la atención del cliente la publicidad debería enfocarse a los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exquisito sabor (carnes asadas al carbón). - Productos frescos (adquisición diaria de la materia prima). - Comodidad (Instalaciones cómodas y constantemente renovadas).
COSTO	<p>¿Considera que el precio que se ha establecido será aceptado por el consumidor, considerando las expectativas que este tiene del servicio?</p> <p>Según el grupo focal los precios que oferta Parrilladas El Fogón son los adecuados y esto se corroboró en la pregunta 4.4. de la Encuesta para análisis del Servipanorama de Parrilladas El Fogón (tabla 53), donde se desprendió que el 46.66% de los encuestados consideran que el precio es excelente y un 50% consideran que el precio es bueno, mientras que tan solo un 4.34% afirma que el precio es malo, por lo que se puede concluir que el precio establecido es el ideal para el consumidor.</p>

3. Conclusión:

En este capítulo se desarrolló, el Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción donde se realizaron los cuatro procedimientos que se plantearon en el capítulo anterior con sus respectivos procesos, para proponer ciertas actividades que ayuden a conseguir un servicio óptimo, potenciando los recursos que posee actualmente Parrilladas El Fogón para tratar de alcanzar la satisfacción de los consumidores, basados en un mejor desempeño en el ámbito interno de la empresa.

El primer procedimiento, llamado Procedimiento para el análisis externo de la empresa dentro de la industria de la restauración, permitió conocer la ubicación de Parrilladas El Fogón dentro del mercado en el que se desenvuelve, la cual se encuentra en una posición competitiva fuerte, además se pudo conocer las fortalezas y debilidades que posee el restaurante, con lo que se propuso las estrategias que se deberían usar y que van de acorde a su situación para poder competir con las empresas con el mismo giro de negocios, siendo estas: la estrategia de penetración de mercado y la estrategia de diferenciación.

El segundo procedimiento llamado Procedimiento para el diagnóstico situacional de la empresa permitió conocer las necesidades de los consumidores de Parrilladas El Fogón entre las cuales se determinaron: la disponibilidad de estacionamiento, el tiempo estimado de la preparación de sus pedidos y el servicio de reservaciones en fechas de alta demanda, consecuentemente se pudo conocer las razones por las que los consumidores prefieren a Parrilladas El Fogón, siendo estas: los precios, la cantidad del producto, el ambiente interno del restaurante y el trato por parte del personal, mientras que las expectativas de los clientes que se determinaron son: seguridad, amplio espacio de parqueo, poco tiempo de espera. Por otro lado, se definió el perfil del consumidor de Parrilladas El Fogón lo que generó gran información para conocer a quien se dirigen los productos y servicio del restaurante.

Dentro de este orden de ideas, se consideró la relevancia para el restaurante de conocer en un contexto claro cómo se define su producto y servicio para lo cual se realizó dicha descripción, que ayudó a conocer los distintos aspectos que los conforman, en base a esta información se pretenderá realizar acciones que permitan conseguir un cliente complacido.

Con el tercer procedimiento denominado como Procedimiento para el análisis interno de la empresa, se dio a conocer cómo se encuentra Parrilladas El Fogón internamente, para lo cual se definió el proceso que realiza el restaurante para ofertar su producto y servicio, además se planteó la meta de Parrilladas El Fogón siendo esta: “alcanzar la satisfacción

del cliente” y se propuso las actividades con las cuales se pretende lograrlo, entre las cuales destacan: la capacitación y la motivación del personal.

Por otro lado con la Cadena de Valor de Michael Porter se determinó las actividades que generan valor para Parrilladas El Fogón, lo cual permitió plantear los aspectos relevantes que se desean realzar para la comercialización de los productos y servicios, además se pudo conocer cuáles son las mejoras que se deben realizar internamente en el restaurante, las cuales se hallan enfocadas al tema de estrategia (herramienta o instrumento idóneo para incentivar al personal en el logro de los objetivos como empresa, según Espinoza (2015)), dentro de este orden de ideas se debe mencionar que en Parrilladas El Fogón existen buenas interrelaciones y un buen ambiente laboral.

Por último, con el cuarto procedimiento llamado como Procedimiento para el análisis de la calidad del servicio, se pudo conocer cómo se encuentra la calidad el servicio que oferta Parrilladas El Fogón, donde se obtuvo que los consumidores se encuentran satisfechos con el servicio del restaurante en aspectos como son: el Servipanorama, la atención que brinda el personal y los precios de Parrilladas El Fogón, dentro de este orden de ideas, el personal de igual manera se encuentra a gusto con las evidencias físicas del restaurante, por lo que se concluyó que se va a procurar mantener las constantes innovaciones que se realizan en el restaurante, además se obtuvo una visión general de los aspectos referentes al cliente, comodidad, costo y comunicación de Parrilladas El Fogón.

Una vez que se desarrollaron los cuatro procedimientos, Parrilladas El Fogón cuenta con la información necesaria para poder realizar un proceso óptimo de Servucción, debido a que conoce aspectos relevantes de sus consumidores, así como aspectos de los productos y del servicio, destacando que la información obtenida proviene de una fuente certera, sin embargo se pretende que Parrilladas El Fogón realice poco a poco el modelo de propuesta que se ha establecido para conseguir una empresa altamente competitiva dentro de su mercado local.

Por último, se pudo concluir que el Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración, genera información relevante del restaurante y que posee facilidad de uso, puesto que cualquier persona que conozca completamente el desarrollo del proceso y servicio del restaurante lo podrá realizar sin inconveniente.

4. Recomendaciones:

Una vez desarrollado el Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción, se ha determinado algunas recomendaciones que se consideran relevantes mencionar, entre ellas están:

Es necesario que la ejecución del manual se realice por una persona que conozca bien el restaurante y los procesos que desarrolla el mismo, así también que esté dispuesta a completar el manual en un 100% de su ejecución, es decir que una vez que empiece sea la misma persona quien lo ejecute hasta el final.

Dentro de este orden de ideas, se debe mencionar que la persona a quien se le asigne que desarrolle el manual, debe ser una persona confiable puesto que la información que se desprende del manual será información valiosa para la empresa y no se puede correr con el riesgo de que caiga en manos de la competencia.

Además, para las encuestas que se aplican al personal de la empresa se recomienda realizar una sesión con todos los colaboradores, para ponerles al tanto del estudio que se va a realizar y aumentar la certeza de los datos que se desea obtener con el apoyo total por parte de los mismos.

Otra recomendación que se pone a su disposición, es que se realice una sola entrevista de la encuesta por cliente, para obtener variedad de información.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Las conclusiones que se han podido obtener del presente trabajo de titulación son:

- Se pudo determinar que varias de las herramientas cuyas bases teóricas fueron adquiridas a lo largo de la carrera, pueden ser aplicadas al proceso de Servucción de empresas con el giro de negocios de restauración con su respectivo direccionamiento, independientemente del mercado en el que se desenvuelva el restaurante, entre las cuales están: Servucción, Servipanoramas, Diamante de Porter, 7 S McKinsey, Teoría de las Constelaciones, 7 P's, 4 C's, 7 M's, 5 Fuerzas de Porter, la cadena de Valor de Michael Porter, mapeo de procesos y Modelo *SERVQUAL*, ya que todas ellas se utilizaron para elaborar un compendio al cual denominamos “Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración”.
- Para facilitar el uso del “Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración” se propuso cuatro procedimientos, compuestos cada uno por sus respectivos procesos para que el restaurante pueda alcanzar un servicio óptimo, debido a que con los procedimientos que se propusieron el usuario del manual, puede conocer aspectos del consumidor de gran relevancia como son: las necesidades, preferencias, expectativas, percepción y su perfil, con estos aspectos el restaurante tiene la información necesaria para brindarle al cliente el valor tanto en producto y servicio que espera, lo que conlleva a un consumidor satisfecho.
- Se puede conocer las percepciones del personal del restaurante siendo esto de gran relevancia, debido a que gracias a ellos el restaurante puede ofertar su producto y servicio, por ende es de quienes depende en gran parte la satisfacción del cliente, por ello con los respectivos procedimientos puede plantear las mejoras para

conseguir un personal a gusto con su trabajo, lo que conlleva a obtener personal comprometido con el restaurante, generando un buen ambiente laboral que permitirá que su desenvolvimiento sea el adecuado en la prestación del servicio al cliente.

- Se podrá conocer aspectos del restaurante en sí, tales como: la posición en el mercado, las fortalezas y debilidades, la definición del producto y servicio que oferta, la delimitación del estado básico del restaurante, el proceso que realiza para ejecutar el producto y servicio, las actividades que generan valor, además podrá plantear diversas estrategias.
- Al elaborar el Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción, se pudo conocer que el restaurante se encuentra en una posición competitiva fuerte y se propuso que debería aplicar estrategias de penetración de mercado y la estrategias de diferenciación basadas en: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee el restaurante.
- Se pudo conocer las necesidades de los consumidores de Parrilladas El Fogón entre las cuales se determinaron: la disponibilidad de estacionamiento, el tiempo estimado de la preparación de sus pedidos y el servicio de reservaciones en fechas de alta demanda, consecuentemente se pudo conocer las razones por las que los consumidores prefieren a Parrilladas El Fogón, siendo estas: los precios, la cantidad del producto, el ambiente interno del restaurante y el trato por parte del personal, mientras que las expectativas de los clientes que se determinaron son: seguridad, amplio espacio de parqueo, poco tiempo de espera.
- Parrilladas El Fogón considerando su análisis interno tendrá en cuenta el desarrollo de capacitaciones enfocadas al servicio al cliente y de normas sanitarias, para mantener la calidad del servicio, además de motivaciones al

personal entre las cuales se destacan: un paseo anual con todo el personal y reconocimiento a los cumpleaños mensualmente, para fomentar el compromiso por parte del personal y alcanzar una buena prestación del servicio, conjuntamente se pudo conocer que el personal opina que se deben realizar mejoras en el tema de estrategia.

- Se identificaron las actividades que generan valor para Parrilladas El Fogón son la adquisición diaria de materia prima y su inspección una a una, el uso de normas sanitarias para el almacenamiento, sus instalaciones cómodas y renovadas constantemente, siendo la actividad prioritaria que las carnes son asadas a la brasa.
- Una vez que se concluyó el desarrollo del Modelo de propuesta para Parrilladas El Fogón del Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción, el restaurante se halla en la capacidad de elaborar un mejor proceso de Servucción, debido a que conoce aspectos relevantes de sus consumidores, así como aspectos de los productos y del servicio.
- Finalmente se ha podido concluir que el “Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración”, contiene los métodos que se deben seguir completamente detallados, de tal forma que cualquier persona puede desarrollarlo para su restaurante.

Recomendaciones:

Dentro de las recomendaciones que se han determinado necesarias mencionar, se encuentran:

- El restaurante que decida desarrollar el “Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración”, debe estar dispuesto a acoger las propuestas que se desprendan de este, de no ser así el desarrollo del mismo no logrará cumplir el alcance deseado.
- Revisar a conciencia el “Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración”, para que de este modo lo pueda enfocar para su restaurante de una manera precisa.
- La ejecución del manual debe ser realizado por una persona que conozca bien el restaurante y los procesos que se desarrollan dentro de este, así también que esté dispuesta a completar el manual en un 100% de su ejecución, es decir que una vez que empiece sea la misma persona quien lo ejecute hasta el final. Dentro de este orden de ideas, se debe mencionar que la persona a quien se le asigne que desarrolle el manual, debe ser una persona confiable puesto que la información que se desprende del manual será información valiosa para la empresa y no se puede correr con el riesgo de que caiga en manos de la competencia.
- La persona encargada de realizar el “Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración”, puede hacer uso de otras herramientas que no consten dentro de este compendio, y que se piense que pueden ayudar a recabar información impórtate para su empresa, claro que siempre y cuando estas herramientas vengan de fuentes confiables.

- La aplicación del manual se debe dar de forma periódica, para lo que se debe crear un cronograma en el que conste cuando se va a realizar la próxima aplicación del manual.
- Mantener respaldos tanto físicos como digitales del “Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración”, para evitar manipulación en la información obtenida, y que pueda servir como base para el próximo estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración de empresas turísticas. (Octubre de 2013). Clasificación de restaurantes según operación. Recuperado el 06 de Noviembre de 2015, de Administración de empresas turísticas online: <http://administracion.realmexico.info/2013/10/clasificacion-de-restaurantes-segun.html>
- Alcaldía de Loja. (2016). Loja. Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de Alcaldía de Loja: <https://www.loja.gob.ec/contenido/loja>
- Alteco Consultores. (2013). El Modelo *SERVQUAL* de Calidad de Servicio. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de Alteco Consultores: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Amaya Amaya, J. (s.f.). Gerencia, planeación y estrategia. Colombia: Universidad Santo Tomás.
- AON. (2015). Political Risk Map 2015. Recuperado el 18 de Diciembre de 2015, de AON: <http://www.aon.com/2015politicalriskmap/2015-Political-Risk-Map.pdf>
- Arias, M., & Rodas, V. (2012). Modelo de Sevucción basado en el cliente. Aplicado a Latino Clínica Cuenca Ecuador. Tesis de Ingeniero Comercial. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador.
- Arnoletto, E. J. (2006). Administración de la producción como ventaja competitiva. Edición electrónica : Eumed.net.
- Azanza, M. B., & Bermeo, I. (2016). Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración. Tesis de Ingeniero en Producción y Operaciones. Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.
- Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos. México: McGraw-Hill.
- Barbecho, S., & Carrillo, M. (Julio de 2012). Plan de Servucción para el restaurante de comida rápida "Jhon's Burguer". Tesis de Ingeniero Comercial. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador.

- Beltrán, L., González, E., Lizardi, P., & Portugal, J. (2008). SERVQUAL: Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de Catastro e Ingresos del H. Ayuntamiento de Cajeme. Revista electrónica el Buzón de Paccioli, 59. Recuperado el 28 de Noviembre de 2015, de , <http://antiguo.itson.mx/publicaciones/contaduria/59.htm>
- Berry, & Leonard, L. (Mayo de 1980). Service marketing is different. Obtenido de Business.
- Blacutt Mendoza, M. (2013). El desarrollo local complementario. Un manual para la teoría en acción. España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Bourquin, P. (2011). Las constelaciones familiares en resonancia con la vida. (Octava ed.). España: Desclée de Brouwer.
- Cabrera, S. (22 de Octubre de 2015). La fidelización del cliente en negocios de restauración. Obtenido de Universidad de Palermo Facultad de Diseño y Comunicación:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8789&id_libro=421
- Calle, M. (2015). Material de clase de Mercadeo y Ventas. Cuenca.
- Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. Madrid: ESIC.
- Casacov, E. (2005). Introducción a la Psicología. Argentina: Brujas.
- Castillo Morales, E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/escala-servqual-para-medir-la-calidad-en-el-servicio/>
- CDI Consultoría. (26 de Mayo de 2014). Una nueva visión de la estructura organizativa a través del enfoque de las 7 S de Mckinsey. Recuperado el 08 de Diciembre de 2015, de CDI Consulting: <http://cdiconsultoria.com/2014/05/26/una-nueva-vision-de-la-estructura-organizativa-traves-del-enfoque-de-las-7s-de-mckinsey/#>
- Cisneros Enríquez, A. (2013). Neuromarketing y neuroeconomía. Código emocional del consumidor. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Congreso Nacional. (2015). Reglamento General a la Ley de Turismo. Quito.
- Consejo Municipal del Cantón Loja. (2014). Ordenanza que regula el cobro del impuesto de patente Municipal en el cantón Loja. Loja.

- Creadess. (19 de Septiembre de 2012). 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el 01 de Diciembre de 2015, de Creadess: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Crece Negocios. (16 de Mayo de 2014). La cadena de valor de Porter. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Crece Negocios. (2015). Cómo hallar la demanda potencial. Recuperado el 23 de Diciembre de 2015, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>
- Crece Negocios. (13 de Abril de 2015). Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Crespo Martínez, E. (2014). 4 C's del servicio. Obtenido de Material de clases de Programación de Operaciones.
- Crespo Martínez, E. (2015). Material de clase de Sistemas de Información Gerencial.
- Cuerpo de Bomberos del Municipio de Loja. (2013). Requisitos para tramitar o renovar el permiso de funcionamiento de bares y discotecas. Recuperado el 19 de Febrero de 2016, de Cuerpo de Bomberos del Municipio de Loja: <http://www.bomberosloja.gob.ec/atencion-al-ciudadano/permiso-de-funcionamiento>
- Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos. (2013). Anuario estadístico. Ecuador.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamento del Marketing. Teoría y experiencia. Argentina: Granica S.A.
- Echegaray Inda, G. (2009). Para comprender: las constelaciones organizacionales. España: Editorial Verbo Divino.
- EcuRed. (02 de Marzo de 2016). Estrategia de comunicación. Recuperado el 02 de Marzo de 2016, de EcuRed: http://www.ecured.cu/Estrategia_de_Comicaci%C3%B3n

- Eigler, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción, el Marketing de Servicios*. España: McGraw Hill/ Interamericana de España.
- Espinoza, P. (2015). Cuestionario de las “7 S” de McKinsey. Recuperado el 29 de Noviembre de 2015, de Universidad de Yacambú. Maestría en Gerencia de Finanzas y Negocios: <https://peterespinoza.files.wordpress.com/2010/11/las7-cuestionario.pdf>
- Faicán Vasquéz, M. (2010). *Desarrollo de un diseño del proceso de Servucción para la Cooperativa de ahorro y crédito Coopac Austro*. Tesis de Ingeniero Comercial. Universidad Politecnica Salesiana. Cuenca, Ecuador.
- Fernández Padilla, R., & Escalona, M. (2008). *El control de costos en la restauración*. Habana: Palcograf.
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning Editores.
- Fleisman Blanc, D. (Octubre de 2002). *Modelos de las estrategias de Marketing*. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de Biblioteca virtual: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/mod_elo_estrategias_marketing1.htm
- Flores, A. (1995). *Gestión de la calidad en la restauración INEM Tomo I*. España: Sevilla.
- Foco Sistémico. (2011). *Las Constelaciones Sistémicas Organizacionales*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2015, de Foco Sistémico Uruguay: www.focosistemico.com.uy/constelaciones.docx
- Fondo Monetario Internacional. (2015). *Perspectivas de la economía mundial: Crecimiento dispar; Factores a corto y largo plazo*. Washington.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Adminitración Estratégica*. México: Pearson.
- Galviz, G. I. (2011). *Calidad en la gestión del servicio*. Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Gaona, A. S. (23 de Junio de 2014). *Manual de elaboración de procedimientos, políticas, formatos y procesos*. Recuperado el 05 de Enero de 2016, de Novomanía Consultores:

<http://novomania.com/wiki/bin/view/Main/EstructuraDocumentalparalaelaboraciondePorcedimientos,PoliticasyFormatosyprocesosdeNovomania>

Gaspar Martínez, D. A. (21 de Febrero de 2013). Pirámide de Maslow. Recuperado el 22 de Diciembre de 2015, de Consultorio Lúdico de Psicología Infantil: <http://consultorioludico.weebly.com/3/post/2013/02/>

Gestiopolis.com, E. (8 de Julio de 2001). ¿Qué es la cadena de valor? Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Glosario de Contabilidad. (2015). Definición de Producto Interno Bruto (PIB). Recuperado el 03 de Enero de 2016, de Glosario de Contabilidad: <https://debitoor.es/glosario/definicion-pib>

Gobierno de las Canarias. (2010). Decreto 90/2010. Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de Boletín Oficial de Canarias: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2010/149/004.html>

Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. (1994). Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

Guillermo, R. (11 de Marzo de 2002). Un concepto de estrategia. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Hoffman, D., & Bateson, J. (2012). Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Index Mundi. (15 de Julio de 2015). Ecuador tasa de crecimiento. Recuperado el 13 de Febrero de 2016, de Index Mundi: http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_crecimiento.html

INEC. (2009 - 2011). Principales indicadores de Actividades de Ciencia Tecnología e Innovación. Quito.

INEC. (2010). Censo de población y vivienda. Quito.

INEC. (2010). Censo Nacional Económico. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de Resultados Censo Económico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>

- INEC. (2011 - 2012). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales. Quito.
- INEC. (2013). Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios. Quito. Obtenido de INEC web site.
- INEC. (2013). Sectores económicos. Quito.
- INEC. (2013). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S). Quito.
- INESEM. (22 de Octubre de 2015). Lograr un cliente nuevo es 6 veces más caro que retener uno antiguo. Obtenido de Instituto Europeo de Estudios Empresariales: <http://www.puromarketing.com/53/13504/lograr-cliente-nuevo-veces-car-retener-antiguo.html>
- Internship UK. (15 de Octubre de 2015). Modern Marketing the 15 P s of Marketing. Obtenido de Internship UK: <http://intern.internship-uk.com/modern-marketing-the-15-ps-of-marketing/#Q2>
- Kirchner, L. (2010). Desarrollo de nuevos productos. Una visión integral. México: Cengage Learning Editores, SA de CV.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis. México: Pearson.
- La Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional. (2015). Código del Trabajo. Quito.
- León Velázquez, J. (2004). Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii. México: Eumed.
- Levitt, T. (Mayo de 1981). Marketing intangible products and product intangible. Recuperado el 26 de Octubre de 2015, de Harvard Bussines Review: <https://hbr.org/1981/05/marketing-intangible-products-and-product-intangibles#>
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de Servicios. México: Pearson.
- Lovelock, & et al. (2004). Administración de Sevicios. México: Pearson.
- Lynch, P. (2015). The 7 M's of Marketing:: how to communicate your Agency's Value. Obtenido de Bussiness Alignment Strategies Inc.:

http://www.publicsafetyinsights.net/wp-content/uploads/2015/02/7_Ms_of_Marketing_2015.pdf

- Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración. (2016). Cuenca.
- Marketin Actual. (03 de Mayo de 2014). Cómo utilizar el Framework 7M en la campaña de marketing. Recuperado el 22 de Diciembre de 2015, de Marketing Actual: <http://marketingactual.es/marketing/marketing/como-utilizar-el-framework-7m-en-la-campana-de-marketing>
- Marketing Publishing. (2007). La ventaja competitiva. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Marketing Publishing. (2007). Tácticas aplicadas de Marketing. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del Entorno. España: Díaz de Santos.
- McKinsey & Company. (Marzo de 2008). Ideas perdurables: El marco 7-S. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de McKinsey & Company: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo. Quito.
- Ministerio de Salud Pública. (2012). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud. Quito.
- Ministerio de Salud Pública. (2014). Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario. Quito.
- Ministerio de Turismo. (2016). Registro de Alojamiento, Alimentos y Bebidas. Recuperado el 19 de Febrero de 2016, de Ministerio de Turismo: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/registro-de-establecimientos-turisticos/registro-de-alojamiento-alimentos-y-bebidas/110>
- Ministerio del Ambiente. (2016). Gestión de sustancias químicas, desechos peligrosos y especiales. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/sistema-de-gestion-de-desechos-peligrosos-y-especiales/>

- Morfin Herrera, M. d. (2006). *Administración de Comedor y Bar*. México: Trillas.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Madrid: NARCEA, S.A. (s.f.). Normas ISO 9000/2000.
- Parra Ferié, C. (2005). La organización de un sistema logístico basado en el concepto de Servucción para los servicios técnicos automotrices. *Retos Turísticos*, 4(3).
- Parra Ferié, C., Negrin Sosa, E., & Gómez Figueroa, O. (2009). *Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión*. Matanzas: Universitaria.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business School Corporation.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Pirámide.
- Professional Leadership Academy. (2011). *Marketing de Servicios*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de *Gestión ADN*: <http://www.networkcem.com/pdfs/Marketing%20de%20Servicios.pdf>
- Restrepo Puerta, L. F. (2004). *Interpretando a Porter (Primera ed.)*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Restrepo Puerta, L., & Rivera Rodríguez, H. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Colombia: Universidad de Rosario.
- Riquelme, M. (2013). *La cadena de valor de Michael Porter*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de *Web y Empresas*: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez García, R. (8 de Marzo de 2007). *El diamante de Porter y el ciclo de vida del producto*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de *Gestiopolis*: <http://www.gestiopolis.com/el-diamante-de-porter-y-el-ciclo-de-vida-del-producto/>

- Roteta Martín, A. J. (2011). Los costos en la mesa buffet. Tesis de Diplomado. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. Sevilla.
- Sandoval, G. (03 de Noviembre de 2006). LAS 4 C EN EL MERCADEO DE SERVICIOS. Cliente, comodidad, comunicación y costo. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de Business opportunities: <http://www.business-opportunities.biz/espanol/2006/11/03/las-4-c-en-el-mercadeo-de-servicios-cliente-comodidad-comunicacion-y-costo/>
- Scheinsohn, D. (2011). El poder y la acción a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires: Granica.
- Schroeder, R. G. (2006). Administración de Operaciones. McGraw-Hill.
- Servicio de Rentas Internas. (2015). RUC. Recuperado el 19 de Febrero de 2016, de Guía básica tributaria: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Tabatorny, P., & Jarniou, P. (1975). Les systemes de Gestion: politiques et structures. París: PUF.
- Thompson, I. (2006). Estrategias de mercado. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de Promo negocios: <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- Torruco, M., & Ramirez, M. (1987). Servicios turísticos: la oferta turística y sus principales componentes. México: Diana.
- Ugalde, A. (12 de Marzo de 2015). El método de las 7 S de McKinsey. Recuperado el 08 de Diciembre de 2015, de Aula Interactiva. Herramientas MBA y Coaching Online.: <http://aulainteractiva.org/las-7s-de-mckinsey-1548>
- W.L. Hill, C. (2011). Negocios Internacionales. México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Weil, A. S. (2003). Medición de la calidad de los sevicios. Tesis de Mestría en Dirección de Empresas. Universidad de CEMA. Recuperado de https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf