

# **UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**

**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Trabajo Final de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial**

**TEMA:**

**PLAN DE SERVUCCIÓN PARA EL RESTAURANT DE COMIDA RÁPIDA  
“JOHN’S BURGUER”**

**AUTORES:** Sandra Lorena Barbecho Bravo.  
María Isabel Carrillo Alvarado.

**DIRECTOR:** Mst. Diana Calle.

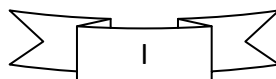
Cuenca, Julio de 2012

Yo, MST. Diana Calle, certifico que bajo mi dirección se realizó el trabajo de grado

F.  .....

MST. Diana Calle

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO



## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, los análisis realizados y las conclusiones del presente Trabajo de Grado, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

F. *María Paz*.....

F. *Core B. B. B.*.....

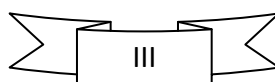
---

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres porque siempre han sido ejemplo de amor, valentía, respeto y perseverancia, de manera especial a mi papi (+) que lamentablemente no está presente para ver cumplido nuestro sueño pero es el ángel que me cuida día a día y por quien lucharé cada día de mi vida.

Dedico este trabajo a mi mami porque este triunfo es más de ella que mío, pues siempre ha creído en mí y me ha enseñado a enfrentar la vida con valentía y con amor, también lo dedico a mis hermanos y mi cuñado porque con sus ocurrencias han hecho más sencillos los momentos duros, a mi novio porque en él puedo confiar y me apoya por encima de todas las cosas y finalmente dedico este trabajo a dos seres especiales en mi vida que son parte de mi familia Princesa y Lady.

**María Isabel Carrillo Alvarado.**



## **AGRADECIMIENTO**

Primero quiero agradecer a Dios por brindarme la fortaleza necesaria para desarrollar el presente trabajo a pesar de las dificultades surgidas.

Agradezco a mis padres por apoyarme en todo momento y demostrarme que todo en la vida es posible si uno quiere, pues los sueños se pueden hacer realidad, también agradezco a mis hermanos y a mi novio que me han apoyado incondicionalmente.

Agradezco a la Ing. Diana Calle por brindarnos la ayuda y facilidades necesarias para hacer posible este trabajo.

De manera especial agradezco a mi compañera por brindarme su amistad y apoyo durante todos los años de universidad y más en momentos difíciles, y a mi amiga Moni por su amistad incondicional.

Finalmente quiero agradecer a todos los docentes por impartir sus conocimientos y experiencias de la mejor manera para formarme no solo como profesional sino como ser humano.

**María Isabel Carrillo Alvarado**

## DEDICATORIA

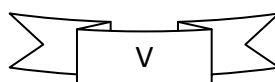
El presente trabajo está dedicado a mis queridos padres Luis Barbecho y Luzmila Bravo, que han sido un verdadero ejemplo de esfuerzo y superación constante.

Quienes con la bendición de Dios supieron apoyarme y darme mucho más que lo necesario para continuar con mi formación académica y personal.

Espero en esta nueva etapa poder corresponder en algo a cada uno de sus esfuerzos realizados y demostrar que de ellos aprendí cosas realmente valiosas.

A mis hermanos, mi cuñada, mis sobrinas y mis amigos por ser siempre esas personas en las que puedo confiar y por demostrarme que siempre estuvieron dispuestos a colaborar y a brindarme su ayuda incondicional en los momentos en los que los necesitaba.

**Sandra Lorena Barbecho Bravo**



---

## AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por estar siempre en mi camino y por haberme dado los mejores padres que pudiese tener y la mejor familia de la que pueda ser parte.

Gracias Pachy, Peri, Sonia, Karen y Sami por ser esa familia que representa la fuerza para seguir adelante y por ser un ejemplo de superación.

Gracias a los maestros de la UPS por compartir sus conocimientos, pero sobre todo por enseñarnos a ser personas antes que profesionales y por hacer de estos años de la universidad una gran experiencia para recordar y a mis amigos gracias por los momentos vividos a lo largo de los casi cinco años compartiendo en las aulas.

Agradezco especialmente a mis amigas, Mónica y primordialmente a Isabel por ser un ejemplo de que las adversidades no pueden frenar los sueños, sin ustedes la universidad no hubiese sido la misma.

Finalmente un agradecimiento especial a la Ing. Diana Calle por brindarnos su amistad, los conocimientos y la ayuda necesaria para la elaboración del presente trabajo.

**Sandra Lorena Barbecho Bravo**

---

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN:</b>	<b>XI</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
1.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA RESTAURACIÓN .....	1
<b>1.1 Los negocios en el sector de servicios</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Los oclotipos</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Las Unidades Económicas de Servicios de restauración.</b>	<b>7</b>
<b>1.4 La segmentación en turismo</b>	<b>9</b>
<b>1.5 Modelo conceptual de la Servucción</b>	<b>11</b>
<b>1.6 Las 8 P's básicas, las c de servicio, las e.</b>	<b>16</b>
<b>1.6.1 Las Ocho (8) P's del Marketing de servicios.</b>	<b>16</b>
<b>1.6.2 Las C's del servicio</b>	<b>18</b>
<b>1.6.3 Las e del servicio</b>	<b>19</b>
<b>1.7 Modelos de análisis de los servicios</b>	<b>19</b>
<b>1.7.1 FODA</b>	<b>19</b>
<b>1.7.2 Análisis PEST</b>	<b>20</b>
<b>1.7.3 Matriz BCG</b>	<b>20</b>
<b>1.7.4 Matriz de Perfil Competitivo.</b>	<b>23</b>
<b>1.7.6 Benchmarking</b>	<b>25</b>
<b>1.7.7 Cinco fuerzas de Michael Porter</b>	<b>30</b>
<b>1.7.8 Cadena de Valor</b>	<b>31</b>
<b>1.8 Procesos de diagnóstico de campo: sondeo de mercado y otros</b>	<b>35</b>
<b>1.8.1 Sondeo de mercado:</b>	<b>35</b>
<b>1.8.2 Observación directa:</b>	<b>37</b>
<b>1.9 Plan de marketing aplicado a los servicios</b>	<b>37</b>
<b>1.9.1 Elaboración del Plan de Marketing.</b>	<b>37</b>
<b>1.9.2 Contenido de un Plan de Marketing</b>	<b>39</b>
<b>1.10 Marketing para enamorar, marketing de satisfacción y marketing de fidelización:</b>	<b>40</b>
1.10.1 Marketing de fidelización:	40
<b>CAPITULO II:</b>	<b>42</b>
<b>2 DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>42</b>
<b>2.1 Análisis macroentorno y del sector de restauración de comida rápida en la ciudad de Cuenca</b>	<b>42</b>
<b>2.1.1 Análisis PEST</b>	<b>42</b>
<b>2.1.2 Matriz FODA.</b>	<b>51</b>



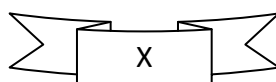
2.2	<b>Análisis de microentorno y diagnóstico de la empresa</b>	51
2.2.1	Diagnóstico de la empresa a través de sondeo.	52
2.2.2	Análisis de precios fijados y oferta de productos en el establecimiento de comida rápida Johns Burguer.	60
2.2.3	Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.	61
2.3	<b>Benchmarking</b>	63
2.4	<b>Cadena de Valor</b>	63
2.4.1	Actividades Primarias o Principales:	63
2.4.2	Actividades de Apoyo o Auxiliares:	64
2.4.3	El Margen	65
2.5	ASCF (Análisis de las capacidades funcionales del talento humano)	65
2.6	Elaboración de ficha de Observación Directa.	69
2.7	Matriz BCG	71
2.8	Matriz Perfil Competitivo	72
<b>CAPITULO III</b>		<b>74</b>
3	<b>DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVUCCION DE JOHN'S BURGUER</b>	<b>74</b>
3.1	<b>Información de la Empresa</b>	74
3.1.1	Antecedentes de la Empresa	74
3.1.2	Propuesta de filosofía empresarial	74
3.1.3	Normativa Legal, societaria, de seguridad social y tributaria	75
3.1.4	Permisos de Funcionamiento	76
3.1.5	Estructura Interna y Administrativa	77
3.2	<b>Diseño del plan de servucción</b>	80
3.2.1	Implementación del Modelo SERVQUAL	80
3.2.3	Diseño de la Cadena de Valor	86
3.2.4	Cultura de servicio al cliente.	93
3.2.5	Capacitación al talento humano en servicio al cliente.	94
3.2.6	Sistema de Motivación al Talento Humano.	94
3.2.7	Diseño de Objetivos estratégicos.	96
3.2.8	Aplicación de las 8 P'S del Marketing.	97
3.2.9	Determinación y análisis Financiero.	100
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>111</b>
Conclusiones		111
Recomendaciones		114
Bibliografía y lincografía:		115
Anexos		118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b><u>Gráfico 1 Modelo Servqual</u></b>	<b>11</b>
<b><u>Gráfico 2 Matriz BCG.</u></b>	<b>23</b>
<b><u>Gráfico 3 Matriz Perfil Competitivo.</u></b>	<b>24</b>
<b><u>Gráfico 4 Cinco Fuerzas de Michael Porter</u></b>	<b>30</b>
<b><u>Gráfico 5 Cadena de Valor.</u></b>	<b>32</b>
<b><u>Gráfico 6 Componentes de la Cadena de Valor.</u></b>	<b>33</b>
<b><u>Gráfico 7 Sistema de Valor.</u></b>	<b>34</b>
<b><u>Gráfico 8 Población Económicamente Activa.</u></b>	<b>45</b>
<b><u>Gráfico 9 Población Económicamente Activa de sector Servicios.</u></b>	<b>45</b>
<b><u>Gráfico 10 Actividades de Alojamiento y servicio de comidas en Azuay.</u></b>	<b>48</b>
<b><u>Gráfico 11 Uso de Internet en Ciudades principales</u></b>	<b>49</b>
<b><u>Gráfico 12 Uso de computadoras en hogares.</u></b>	<b>50</b>
<b><u>Gráfico 13 Matriz BCG Johns Burguer.</u></b>	<b>71</b>
<b><u>Gráfico 14 Organigrama propuesto para Johns Burguer</u></b>	<b>78</b>
<b><u>Gráfico 15 Propuesta Motivacional.</u></b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b><u>Tabla 1 Fortalezas y Limitaciones del Servqual.</u></b>	<b>15</b>
<b><u>Tabla 2 Permisos de Funcionamiento.</u></b>	<b>43</b>
<b><u>Tabla 3 Población Cuenca.</u></b>	<b>49</b>
<b><u>Tabla 4 Matriz FODA.</u></b>	<b>51</b>
<b><u>Tabla 5 Trabajadores John´s Burguer.</u></b>	<b>68</b>
<b><u>Tabla 6 Matriz de Perfil Competitivo de Johns Burguer</u></b>	<b>72</b>
<b><u>Tabla 7 Permisos de Funcionamiento Johns Burguer 2011.</u></b>	<b>77</b>
<b><u>Tabla 8 Cinco Dimensiones de la Calidad Johns Burguer.</u></b>	<b>80</b>
<b><u>Tabla 9 Margen fijado para Hamburguesas.</u></b>	<b>92</b>
<b><u>Tabla 10 Margen fijado para papas.</u></b>	<b>92</b>
<b><u>Tabla 11 Aplicación de las 8 P'S del Marketing.</u></b>	<b>97</b>
<b><u>Tabla 12 Estado de Resultados de los últimos tres años</u></b>	<b>100</b>
<b><u>Tabla 14 Capacidad Instalada</u></b>	<b>102</b>
<b><u>Tabla 13 Distribución de Ventas 2011</u></b>	<b>101</b>
<b><u>Tabla 15 ESCENARIO OPTIMISTA</u></b>	<b>104</b>
<b><u>Tabla 16 ESCENARIO REALISTA</u></b>	<b>106</b>
<b><u>Tabla 17 ESCENARIO PESIMISTA</u></b>	<b>108</b>



## **INTRODUCCIÓN:**

El presente trabajo trata puntos referentes al sector de la restauración de comida rápida en la ciudad de Cuenca, en el que se ponen en práctica los diferentes conocimientos teóricos sobre SERVUCCIÓN, dando de esta manera una atención especial al servicio prestado en esta clase de establecimientos.

Todos los conceptos utilizados para el desarrollo del presente trabajo son enfocados al marketing de servicios, atendiendo al sector terciario de la economía ecuatoriana.

Se resalta las acciones realizadas hasta el momento y se plantea la propuesta a ejecutarse con la finalidad de mejorar el entorno que rodea al servicio prestado por el local de comida rápida John's Burguer que se encuentra a cargo del Sr. Patricio Álvarez.

La propuesta de SERVUCCION que se plantea implementar en este local, atiende a la necesidad de dar a conocer lo ofrecido por John's Burguer a un mercado exigente, para el cual el servicio prestado representa un factor clave al momento de decidir en dónde y qué comer.

Para llegar hacia los consumidores es necesario darse a conocer de la manera correcta, por esta razón la siguiente propuesta está relacionada a la ideología con la cual se maneja el Sr. Álvarez propietario del negocio, la que consiste en brindar al cliente una experiencia de compra y no solo una determinada clase de comida

El desarrollo de la propuesta embarca temas como publicidad, promoción, capacitación y sistema de motivación al talento humano, siendo estos tópicos los esenciales, pues en base a una investigación, observación y entrevistas al talento humano se determinó que existen falencias en los puntos mencionados.

La ejecución de la investigación fue a base de un sondeo a 50 personas donde la mayoría manifestaron la necesidad de sucursales, presencia de la empresa en redes sociales y mayor difusión de información.

En cuanto a la apertura de sucursales, aunque los clientes lo solicitan, el dueño no lo considera importante, puesto que su principal objetivo es convertir a John's Burguer en un punto de referencia en la ciudad de Cuenca tal como lo es La Bodeguita de en medio en Cuba.

El aspecto publicitario, así como la difusión de información, utilizan medios como la radio donde se plantea el manejo de cuñas y concursos, además el uso de Facebook, que servirá como medio de comunicación y de establecimiento de relaciones con los clientes, ya que a través de dicha página podrán conocer acerca de promociones, concursos, imágenes de las instalaciones, logotipo de la empresa, información de ubicación del local.

Las capacitaciones se basan en el servicio al cliente, con la finalidad de que la atención y servicio mejoren.

La motivación al talento humano plantea factores como canasta navideña, cena navideña, paseo anual, reconocimientos en ocasiones como: día de la madre, San Valentín, y además incentivo económico a quien sea el empleado del mes.

El costo de la propuesta puede ser cubierto por la empresa gracias a su nivel de ventas, para lo cual se elaboró tres escenarios: optimista, realista y pesimista, basando la proyección de las ventas en la capacidad instalada y de gastos en la inflación del periodo anterior.

## CAPITULO I

### 1.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA RESTAURACIÓN

#### 1.1 Los negocios en el sector de servicios

El sector de los servicios o sector terciario ha venido tomando fuerza en los últimos años, e incluso ha llegado a ser parte importante en el desarrollo de las economías de países desarrollados e industrializados ya que ha sido un pilar para que dichos países logren salir o sobrellevar los problemas y crisis económicas, esto se debe a que los servicios son parte de la vida diaria de las personas.

Si analizamos solamente el entorno local, es decir sin llegar a pensar en economías de primer mundo, y solamente palpando una realidad como la de los países en vías de desarrollo podemos preguntarnos ¿Qué cantidad de servicios utilizamos diariamente? Pues bien a diario utilizamos los servicios de transporte, de salud, seguridad, de hotelería, restauración, turismo entre otros, esto conlleva a una nueva pregunta ¿Qué es servicio? Un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra sin que exista transmisión de propiedad, la prestación de los servicio puede estar vinculada o no con productos físicos.<sup>1</sup>

Entonces se llega a la conclusión de que todo lo que nos rodea está relacionado con el servicio y por tal motivo, todo negocio que desee ser próspero debe desarrollar un plan de servicios, de modo que cumpla con las características distintivas de los servicios.

#### **Características de los Servicios:**

- **Intangibilidad:** Característica distintiva de los servicios que nos impide tocarlos o sentirlos tal como hacemos con los bienes materiales.

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L., *Dirección de Marketing*, 12ª Edición, Pearson Educación, México, 2006, p.402.

- **Inseparabilidad:** Característica que distingue a los servicios y refleja la relación existente entre el prestador del servicio, el cliente que disfruta del servicio y otros clientes que comparten la experiencia del servicio.
- **Heterogeneidad:** Característica distintiva de los servicios que refleja la variación de la consistencia de una transacción de servicios a otra.
- **Carácter perecedero:** Característica distintiva de los servicios en el sentido de que es imposible guardarlos, reservar la capacidad que no se usó y llevar inventarios<sup>2</sup>.
- **Ausencia de propiedad:** Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Un turista no se apropia del apartamento que ocupa durante sus vacaciones, ni un conductor se queda con el coche, que ha alquilado. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad.

Los servicios no tienen por qué tener todas las características expuestas simultáneamente. Por ejemplo, cortarse el pelo es tangible, su efecto estético es innegable y no se consume solo mientras se produce el acto de cortarlo, sino que dura más tiempo. Los servicios que presta un cajero automático se encuentran totalmente estandarizados. La electricidad puede considerarse intangible, pero se puede almacenar en baterías o acumuladores, y sus descargas se sienten.<sup>3</sup>

## 1.2 Los ociotipos

Al hablar de psicología del consumidor, encontramos que existen diversos motivos para asistir a un restaurante tales como alimentación, placer, negocios, romance, turismo, aventura, familiar, status entre otros muchos. La tipología según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) es el estudio y clasificación de tipos que se practica en diversas ciencias y el ocio es el tiempo libre de una persona. Ambas de maneras individuales y/o mezcladas definen algunos de los siguientes grupos de consumidores actuales:

---

<sup>2</sup> HOFFMAN, K Douglas., Fundamentos de Marketing de Servicios, Cengage Learning Editores, 2002, p.52.

<sup>3</sup> ILDEFONSO GRANDE, Esteban., Marketing de los servicios, ESIC Editorial, 2005, p.38.

✓ **El papel de la mujer en la familia de hoy.**

Los cambios en la estructura social han provocado la necesidad de un doble ingreso en los hogares que junto con el movimiento de liberación femenina, las madres solteras y una mayor tasa de divorcios, hacen que la mujer adquiera un papel muy importante tanto independiente como dentro de una familia. El índice de mujeres trabajadoras, profesionistas, y las que responden por una familia, cada vez es mayor por lo que demandan productos commodities.

Es decir productos que sean fáciles de conseguir, y además sean funcionales ya que este tipo de consumidor necesita productos que le representen un valor agregado en cuanto al ahorro de tiempo y a su contribución en cuanto a la calidad de nutrición que puedan proporcionar.

✓ **Matures/Maduros.**

Generación nacida antes de 1946, esta también es denominada “seniors” o tercera edad pero prefieren llamarse a sí mismos “nuevos adultos mayores”, este segmento utiliza a su favor los avances de la medicina y todo lo referente al cuidado de la salud, incluyendo ejercicios, una alimentación nutritiva, sana con productos deslactosados, porciones más pequeñas y bajos en calorías, sales y glucosa.

✓ **Baby Boomers.**

Generación nacida entre 1946 y 1964, hombres de éxito, algunos retirados y/o jubilados, gente con amplio poder adquisitivo, decididos y con gran cultura general y gourmet. Toman muchos periodos cortos de vacaciones, comen reiteradamente fuera de sus casas, tienen mayores alternativas de selección en restaurantes por lo cual son más demandantes, desean estándares de restaurantes finos en restaurantes de menor nivel al precio más bajo, de manera continua tratan de sacar ventaja por sus altos conocimientos culinarios, desean servicio personalizado y no admiten excusas por fallas, desean productos de calidad superior y valor agregado, acuden a Hoteles y Restaurante de moda buscando



productos de calidad al mejor costo beneficio y si no lo obtienen lo exigen de manera vigorosa y en algunos casos agresiva.

✓ **Yuppies (Young Urban Professional People).**

Con un promedio de 30 a 42 años de edad. Generación con grandes exigencias, gastan mucho en Hoteles y Restaurantes de gran lujo, aunque en pocas ocasiones tienen gusto por la buena comida y bebida aunque no son grandes conocedores, lo que buscan principalmente es alimentar su ego y status al ver y ser vistos, desean la perfección y se atormentan si no lo consiguen. Están en continua competencia con la sociedad y consigo mismos, tienen gran poder de convicción. Son peligrosos al trato. Provoca que las cosas sucedan a su favor. No ahorran, gastan mucho y son materialistas por lo que piden marcas de productos más comerciales que de buena calidad o gusto.

✓ **Bobos (Bohemios Burgueses).**

Emergidos en los años ochentas en los Estados Unidos, rebeldes, conservadores, contraculturales y tradicionales. Mezcla de la desobediencia de los años sesenta con la ambición de los ochenta. Jóvenes con altos puestos directivos que no quieren concederle importancia al dinero ni a su ostentación, acomodado económicamente pero centrado en una rebeldía espiritual. Su felicidad no está correlacionada con el dinero y sí con los nexos humanos, placeres simples y con mejor relación con la naturaleza. Es decisiva la forma de gastar el dinero, la regla clave para el Bobo es la de no gastar grandes sumas en objetos de lujo (vulgares). Seleccionan empresas socialmente responsables con la humanidad prefieren restaurantes casuales que no sean pretenciosos con una atmósfera relajada e informal. Varios de ellos viven solos y no cocinan por lo que prefieren llevar alimentos de tiendas de autoservicio de fácil preparación o terminados por lo que son excelentes clientes de las Vending Machines (maquinas de venta de alimentos) que ofrecen soluciones integrales de alimentación.

✓ **DINKS (Double Income No Kids/Doble Ingreso No Niños).**

Parejas con altos sueldos sin hijos, quienes gustan de vivir la vida a plenitud sin complicaciones. Visitan buenos restaurantes disfrutando una vida gourmet, alimentación nutritiva, no light, viajan en forma constante con estadías cortas haciendo uso de Hoteles Boutique, Spas y variedad de servicios anti estrés, no desean hijos llegan a tener mascotas para “cubrir” ese aspecto de su vida, teniendo dificultades por la falta de servicio en gran variedad de restaurantes y hoteles.

✓ **DEWKS (Double Earnings With Kids/Doble ganancia con niños).**

Parejas con altos sueldos con hijos, casi no los ven y los dejan bajo el cuidado de una persona de servicio, gustan de viajar mucho con los niños tratando de compensar el poco tiempo que pasan con ellos

Llevan vida sana y practican deportes, buscan mucha interacción con sus hijos por medio de actividades en conjunto, buscan hoteles y restaurantes con programas e instalaciones para niños, indispensable Baby, Kids y Junior Club Menús con platillos nutritivos y porciones para niños son altamente requeridos, a quien primero se le debe tomar la orden y servir bebidas y alimentos es a los niños

✓ **Discapacitados o mercado de accesibilidad.**

Es un segmento de mercado que cada día crece más, necesitan infraestructura y alimentación muy específica. En los restaurantes desean ser tratados como personas normales, aunque de una manera amable, se le debe sentar cerca de las zonas de alimentos en los conceptos con bufete, facilidades como rampas, pasamanos, elevadores, sillas de rueda, sanitarios especiales menús con sistema braille, productos antialérgicos entre otros.

Nunca viajan solos y generalmente cuentan con un alto respaldo familiar y económico por lo que su visita a los restaurantes es muy bien recibida

✓ **Viajero solitario.**

En EE.UU. casi un cuarto de los adultos han tomado vacaciones solos durante los últimos tres años.

Edad promedio 42 años, Mas del 25% tienen puestos Gerenciales o Directivos, 53% son varones. Pagan más en los productos y servicios que usan en sus viajes y obtienen menos beneficios, en los restaurantes normalmente les dan las mesas más pequeñas, escondidas o cerca del baño. Demandan productos de alta calidad y nivel gourmet, así como medias botellas de vino para acompañar sus alimentos, las cuales pocas veces encuentran.

✓ **Metrosexuales.**

Son hombres que cuidan de una manera especial su cuerpo e imagen utilizando productos y servicios que se consideraban exclusivos para mujeres, como aretes, joyas, cremas, servicios de pedicura y manicure, spa entre otros. Lo más importante para ellos es verse bien por lo que cuidan de una manera prioritaria su alimentación, por lo que consumen mayormente pescados, mariscos, productos bajos en calorías, lácteos y sales, son grandes consumidores de aguas.

✓ **Gays/lesbianas.**

Con un incremento importante de este segmento en el mundo, reciben altos ingresos por lo que pagan lugares exclusivos en donde se sienten cómodos, son excéntricos en sus gustos pero demandan alimentos, vinos y bebidas operacionales.

✓ **Turismo de Negocios.**

Es uno de los segmentos de mercado de mayor crecimiento en el mundo, cuyo número de cierres de negocios en restaurantes es muy alto, ya sea como clientes o anfitriones de ejecutivos de otros países o lugares de residencia, buscan comida típica, tradicional preparada con las recetas originales e ingredientes de la zona, así como platillos internacionales comerciales para dar variedad a sus

clientes. En el caso de los vinos y bebidas desean probar las marcas locales más conocidas a nivel internacional.

✓ **Alocéntricos Gourmet.**

Amantes de la aventura, capaces de recorrer grandes distancias y salvar obstáculos por tener una experiencia sensorial alimenticia no importando lo ancestral o extraño de sus ingredientes.

✓ **Turismo Gastronómico.**

Su principal motivo de desplazamiento está relacionado con la gastronomía desde la búsqueda de un platillo, ruta de varias especialidades que generan segmentos relacionados como el agroturismo, turismo turístico gastronómico, turismo ecológico gastronómico orgánico, turismo gastronómico orgánico responsable.<sup>4</sup>

### **1.3 Las Unidades Económicas de Servicios de restauración.**

Entendiendo por unidades económicas a “Individuos y organizaciones en cuyo comportamiento se interesa la economía y que analíticamente pueden considerarse unidades de decisión”<sup>5</sup>. Para poder citar diferentes unidades de negocio en el servicio de restauración, es necesario conocer los tipos de restauración reconocidos mundialmente:

- ✓ **La restauración colectiva:** Cerca de 4 mil millones de comidas por año, en los tres sectores de la enseñanza (restauración escolar y universitaria), de la salud y del sector social (restauración en hospitales, casas de tercera edad, cárceles) y del trabajo (restaurantes de empresas y de administraciones), es decir en promedio 11 millones de comidas por día.

---

<sup>4</sup> Antonio Montecinos, Evolución del cliente sus tipologías y ociotipos en Gastronomía, Jueves 06 de Mayo del 2010, <http://www.boletin-turistico.com/component/k2/item/417-evoluci%C3%B3n-del-cliente-sus-tipolog%C3%ADas-y-ociotipos-en-gastronom%C3%ADa>

<sup>5</sup> Alejandra, Unidad Económica, Lunes 26 de Abril del 2010, <http://macroeconomia2010.blogspot.com/2010/04/unidad-economica.html>.

- ✓ **La restauración gastronómica:** Es un sector de excelencia. Está encaminado a proponer a sus clientes platos de calidad, vinos originales, una atención esmerada y un servicio de calidad en un marco agradable. La característica principal de los restaurantes gastronómicos consiste en proponer menús que varían según la complejidad y/o el valor de los platos propuestos.
  
- ✓ **La restauración rápida:** Es una forma de restauración que propone comidas a consumir en el sitio o para llevar, servidas en envases desechables (patatas fritas, hamburguesas, pizzas, sandwiches, bizcochos...). Esta categoría cubre también la actividad de una tienda de helados o la de un salón de té.
  
- ✓ **La restauración temática:** Este sector de la restauración se concentra en una dimensión particular, identitaria o cultural, de la gastronomía. Las enseñanzas, protagonistas mayores de un sector que experimenta profundos cambios, han estado a menudo en los orígenes de avances significativos en el sector de la restauración, en particular en el campo social.<sup>6</sup>

A raíz de los tipos de restauración se puede considerar como unidades de negocio de restauración a las siguientes:

1. **Restaurante buffet.** Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio.
2. **Restaurante de comida rápida (fast food).** Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación.
3. **Restaurantes de alta cocina (gourmet).** Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú".
4. **Restaurantes temáticos.** Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina.

---

<sup>6</sup> Campus France, Gastronomía y Restauración, 2010, [http://ressources.campusfrance.org/catalogues\\_recherche/domaines/es/restauration\\_es.pdf](http://ressources.campusfrance.org/catalogues_recherche/domaines/es/restauration_es.pdf)

- 5. Comida para llevar (take away).** Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición.

#### **1.4 La segmentación en turismo**

El segundo de los principios básicos del marketing de relaciones es la segmentación del mercado, es decir, conocer y definir con quien desea sostener relaciones la compañía. En uno de los extremos del mercado se encuentran empresas de servicios que tratan a sus clientes como personas y desarrollan planes de marketing individuales para cada uno de ellos.

Por tal motivo se dice que la segmentación de mercado es el arte y la ciencia de separar a las personas o cosas en distintos grupos. Estos grupos se denominan segmentos de un mercado y se pueden definir como un conjunto de clientes potenciales que son similares en la forma que perciben el producto y lo valoren en sus esquemas de una conducta de compra y en las formas que ellos usan el producto.<sup>7</sup>

Entonces al segmentar los diferentes mercados se consigue que la empresa pueda brindar un mejor servicio ya que se dedicará a un grupo específico de personas al cual atender, a la vez lograr incrementar el número de participantes y se pueden implementar relaciones con los clientes de dicho segmento.

Ciertos aspectos de la segmentación y la identificación del mercado meta para los servicios son semejantes a los que se aplican en el caso de los productos manufacturados. Sin embargo, existen ciertas diferencias como la necesidad de que los segmentos de mercado sean compatibles. Otra diferencia entre los productos y servicios radica en que los proveedores de servicios cuentan con

---

<sup>7</sup> Paola Mosquera, Nancy Pizarro, Fortalecimiento de la empresa Kushi Waira en el Marco de la Economía Social Solidaria, Abril 2009, <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/69/10/CAPITULO%20IV.pdf>

una capacidad mucho mayor para adaptar sus ofertas de servicio en tiempo real que las empresas de manufactura.

Las bases comunes para segmentar el mercado son:

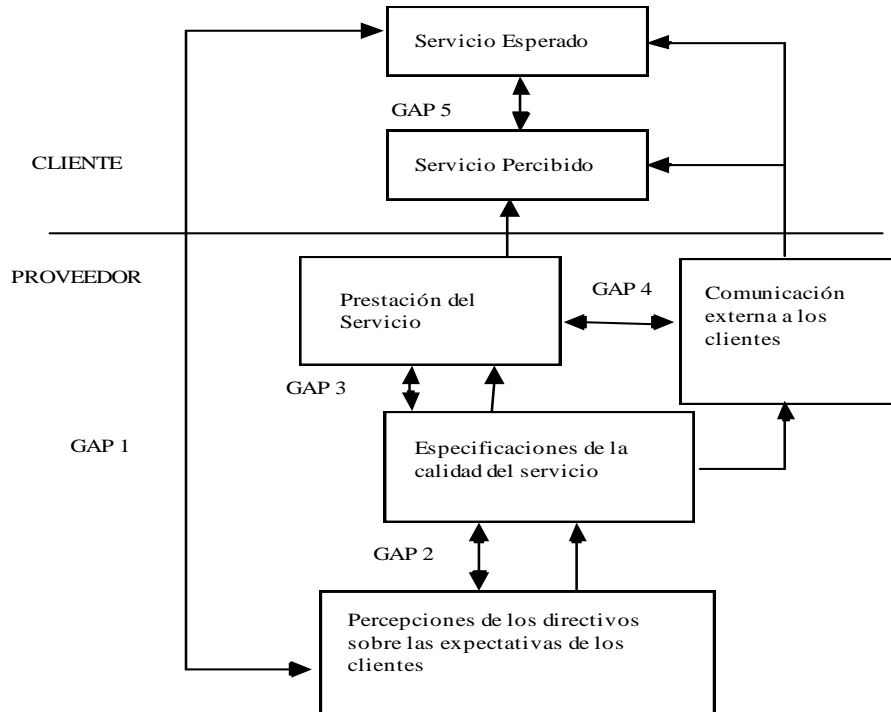
- ✓ **Segmentación demográfica.** Dividir el mercado para formar grupos con base en variables como edad, sexo, tamaño de la familia, ocupación y religión.
- ✓ **Segmentación geográfica:** Dividir el mercado para formar distintas unidades geográficas tales como naciones, países o estados.
- ✓ **Segmentación psicográfica:** Dividir a los compradores para formar grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad.
- ✓ **Segmentación basada en el comportamiento:** Dividir a los compradores para formar grupos con base en el conocimiento, la actitud, los usos o las respuestas ante los servicios.
- ✓ **Desarrollo de perfiles de los segmentos resultantes.** Una vez identificados los segmentos, el desarrollo de sus perfiles es primordial. Por los mercados de consumo este tipo de perfiles comprenden caracterizaciones demográficas, psicográficas o segmentos por todo tipo de usos.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Ana Cristina, Marketing de Servicios, 15 de Enero del 2007, <http://www.marketingdeservicios.blogspot.com/>

## 1.5 Modelo conceptual de la Servucción

**Grafico 1 Modelo Servqual**



**Fuente:** 12 Manage, Servqual, 2012, [http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html)

¿Qué es **SERVQUAL**? El método del **SERVQUAL** de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, y Leonard L. Berry es una técnica que se puede utilizar para realizar un análisis de la separación del desempeño de la calidad del servicio de una organización contra necesidades de la calidad del servicio de cliente.

El **SERVQUAL** es un método empírico derivado que puede ser utilizada por una organización de servicios para mejorar su calidad de servicio. El método implica el desarrollo de una comprensión de las necesidades percibidas de la calidad de servicio que buscan los clientes, estas opiniones medidas de la calidad de servicio de la organización, se comparan contra otra organización reconocida como “excelente”. El análisis de la brecha resultante entonces se podrá utilizar como conductor de la mejora de la calidad de servicio.



## Las brechas del modelo SERVQUAL

Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes. A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

**Brecha 1:** evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo el cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.

**Brecha 2:** ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

**Brecha 3:** se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

**Brecha 4:** se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

**Brecha 5:** esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.<sup>9</sup>

Al conocer los aspectos que abarca el estudio de cada una de las brechas en el desarrollo del servicio es importante que la organización ponga todo su esfuerzo para mejorar cada aspecto estudiado, entonces para poder empezar con el estudio es necesaria la recolección de datos que puede hacerse vía encuestas a una muestra de clientes. En estas encuestas, estos clientes responden a una serie de preguntas basadas en un número de dimensiones dominantes del servicio.

- ✓ **Bienes materiales.** Aspecto de las instalaciones, del equipo, del personal, y de los materiales físicos de comunicación.
- ✓ **Confiabilidad.** Capacidad de realizar el servicio prometido de forma exacta y confiablemente.
- ✓ **Sensibilidad.** Buena voluntad de ayudar a los clientes y de proporcionar un servicio rápido.
- ✓ **Capacidad.** Posesión de la habilidad requerida y del conocimiento para realizar el servicio.
- ✓ **Cortesía.** Cortesía, respeto, consideración y amistad del personal de contacto.
- ✓ **Credibilidad.** Credibilidad, honradez del abastecedor de servicio.
- ✓ **Sensación** asegurada. Libre de peligros, riesgos, o dudas.
- ✓ **Acceso.** Accesible y fácil de contactar.
- ✓ **Comunicación.** Escuchar a sus clientes y reconocer sus comentarios. Mantener a los clientes informados. En un lenguaje que ellos puedan entender.

---

<sup>9</sup> Adí Sharón Gabriel Weil, Medición de la Calidad de los Servicios, 2003, [http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf)

- ✓ **Entender al cliente.** Haciendo el esfuerzo de conocer a sus clientes y sus necesidades.

**a) Uso del SERVQUAL.**

El SERVQUAL es ampliamente utilizado dentro de industrias de servicios para entender las metas de servicio de los clientes de acuerdo con sus necesidades de servicio. Y para proporcionar una medición de la calidad del servicio de la organización.

- El SERVQUAL se puede también aplicar internamente para entender las opiniones de los empleados respecto de la calidad del servicio. Con el objetivo de lograr la mejora del servicio.

**b) Pasos en el SERVQUAL**

El método esencialmente implica conducir una encuesta sobre una muestra de clientes para verificar si sus necesidades de servicio son entendidas por parte de la empresa. Y para medir sus opiniones respecto de la calidad del servicio que vienen recibiendo de la organización.

Se pide a los clientes contestar numerosas preguntas dentro de cada dimensión para determinar:

- ✓ La importancia relativa de cada cualidad.
- ✓ Una medición de las expectativas de desempeño que se relacionarían con una compañía “excelente”.
- ✓ Una medición del desempeño para la compañía en cuestión.

Esto proporciona una evaluación de la brecha entre el desempeño deseado y el real, junto con una graduación de la importancia de los criterios del servicio. Esto permite que una organización enfoque sus recursos. Para maximizar la calidad del servicio mientras que controla sus costos.<sup>10</sup>

**c) Fortalezas y limitaciones del SERVQUAL.**

**Tabla 1 Fortalezas y Limitaciones del Servqual.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
<p>❖ <b>Presenta información detallada desde el punto de vista de los clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Opiniones</li> <li>– Niveles de desempeño Según cada percepción</li> <li>– Comentarios</li> <li>– Sugerencias.</li> </ul> <p>❖ <b>Información desde el punto de vista de los colaboradores:</b> es decir impresiones de expectativas y nivel de satisfacción de los clientes</p>	<p>❖ <b>Calculo:</b> la forma de medir las 5 dimensiones que abarca el SERVQUAL causa inconvenientes en aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Confiabilidad</li> <li>– La validez discriminante</li> <li>– La validez convergente,</li> <li>– La validez profética de la medición.</li> </ul> <p>Por tal motivo es necesario tener una mayor precaución en el desarrollo del SERVQUAL ya que se debe considerar medidas para la determinar la calidad de los servicios informativos.</p>

**Fuente:** 12 Manage, Servqual, 2012, [http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html)

**Elaboración:** Las Autoras.

<sup>10</sup> 12 Manage, Servqual, 2012, [http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html)

## 1.6 Las 8 P's básicas, las c de servicio, las e.

### 1.6.1 Las Ocho (8) P's del Marketing de servicios.

Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio. Los especialistas del Marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 8 P's que se mencionan y describen a continuación:

- ✓ **Producto,(product)**
- ✓ **Plaza,(place)**
- ✓ **Promoción,(promotion)**
- ✓ **Precio,(price)**
- ✓ **Personas,(people)**
- ✓ **Evidencia física,(physical)**
- ✓ **Proceso (process) y**
- ✓ **Productividad,(productivity)**

**Producto:** Servicio. Debe ofrece valor a los clientes y satisfacer “mejor” sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.

**Plaza:** implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse y a través de que canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.

**Precio:** para los clientes este elemento representa el costo que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo. Por lo que para su fijación deben considerarse estos costos extras para el cliente poder obtener los beneficios deseados.

**Proceso:** Procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real. Procesos mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al

proceso general en una experiencia decepcionante atentando también contra la moral de los empleados disminuyendo sus niveles de productividad.

**Promoción:** Tres elementos claves a comunicar; a los clientes/prospectos; informar, persuadir, actuar. Se consideran comunicaciones educativas destacando en las mismas los beneficios del servicio, lugar donde y cuando recibirlo y como participar en el proceso. Los medios son diversos usualmente todos aquellos aplicados al marketing en general siempre que promuevan la participación y el involucramiento.

**Physical (entorno):** La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir u tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

**Personal:** Las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.

**Productividad (y calidad):** ambos elementos se consideran unidos pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente. En estos elementos han sido de gran apoyo también los avances tecnológicos facilitando el proceso y brindando mayor valor a los beneficios valorados por los clientes.<sup>11</sup>

Cabe mencionar que el hecho de la existencia de 8 P's es en esencia el desglose las 4 P's básicas estudiadas en marketing, es un forma de abarcar y dar mayor importancia a ciertos puntos tratados en el marketing de servicios que favorecen al desarrollo eficaz de los negocios de servicios.

---

<sup>11</sup> Ed Pesaned, Las 8p's del Marketing de Servicios, Viernes 15 de abril del 2011, <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/04/las-8-ps-del-marketing-de-servicios.html>

## 1.6.2 Las C's del servicio

### **El cliente:**

Es la persona que puede satisfacer una necesidad a través del servicio que brinda la empresa, y por esto es vital contar con la absoluta disposición de complacerlo; es decir, diseñar el servicio en la medida de lo posible, de acuerdo con sus necesidades: si lo hacemos mejor que nuestra competencia, el cliente se va a sentir satisfecho con nuestros servicios y será leal a la empresa.

### **La comodidad:**

Se refiere a que se debe contar con un buen servicio, ese es el primer paso para atender las expectativas del consumidor; pero además deben brindarse al cliente comodidades para que este se sienta satisfecho, la lista de comodidades que se pueden brindar es sumamente amplia; puede ser un personal amable y capacitado que atienda al cliente con cortesía y eficiencia, centros de atención al cliente agradables, contar con suficientes puntos de venta, ofrecer servicios personalizados, entre otros. Cada empresa debe esforzarse por conocer a sus clientes, saber qué aspectos del servicio les proporcionan mayor comodidad y ofrecerlos.

### **La comunicación:**

Mediante esta se divulga y promueve el servicio que se quiere vender, lo cual implica informar y persuadir al comprador; "es el momento de la seducción, que trata de entusiasmar al cliente para que compre el servicio." Los medios idóneos para comunicar el servicio son aquellos que generen la mayor cantidad de clientes al menor costo.

### **El costo:**

Establecer el precio de los bienes terminados es más fácil que con los servicios, porque los bienes son productos homogéneos que se realizan bajo procesos que se repiten de la misma manera una y otra vez, los servicios, en cambio, son brindados por personas, y esto significa que el mismo servicio puede variar dependiendo de quién lo proporcione.

### 1.6.3 Las e del servicio

**Eficiencia:** es el criterio económico que lleva la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

**Eficacia:** es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

**Efectividad:** es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa.<sup>12</sup>

Se debe tener en cuenta que solo al unir eficiencia y eficacia se puede llegar a ser efectivos, por tal motivo lo que el cliente valora es la consecución de la efectividad ya que es esta la que representa principalmente un beneficio para el mismo. Mientras que la eficiencia representa un beneficio para el responsable del cumplimiento del proceso o servicio a ser brindado.

## 1.7 Modelos de análisis de los servicios

### 1.7.1 FODA

El análisis FODA o DAFO, más conocido por sus siglas en inglés *SWOT*, es una herramienta de análisis que permite a la empresa conocer los principales elementos de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, constituyéndose las dos primeras en la parte interna sobre las cuales se tiene un buen grado de control y las dos últimas externa, referentes al mercado y tipo de negocio seleccionado, coyuntura sobre la cual se tiene poco o ningún control.

---

<sup>12</sup> Beno Sander, Educación, Administración y Calidad de Vida, 1990, [http://www.ing.unlp.edu.ar/produccion/introing/bib/Eficacia\\_o\\_eficiencia\\_Beno\\_Sander.pdf](http://www.ing.unlp.edu.ar/produccion/introing/bib/Eficacia_o_eficiencia_Beno_Sander.pdf)



## 1.7.2 Análisis PEST

- a) **Factor Político:** Los sucesos en el entorno político afectan marcadamente las decisiones de marketing. El entorno político consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.<sup>13</sup>
  
- b) **Factor Económico:** Tendencia y ciclo del PIB, el precio del dinero, la inflación, el paro, la renta per cápita, el déficit público, la deuda pública, los índices bursátiles.
  
- c) **Factor Social-Cultural:** Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, precepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. La gente cree en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, y absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con otros.
  
- d) **Factor Tecnológico:** Nuevas técnicas de producción, nuevos materiales y componentes, nuevos conocimientos, posibilidades de transferencia tecnológica, ayudas a I+D.<sup>14</sup>

## 1.7.3 Matriz BCG

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) ha sido diseñada concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas cuando formulan estrategias.

---

<sup>13</sup> KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, 2003, Edición Pearson Education, México, 2003, p. 137.

<sup>14</sup> JAUME VIÑALS, Rioja., Marketing de Servicios destinados a las Empresas, Ediciones Díaz de Santos, 1999, p. 112.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria, permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

### **Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

#### **Los interrogantes**

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

### **Las estrellas**

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

### **Las vacas de dinero**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

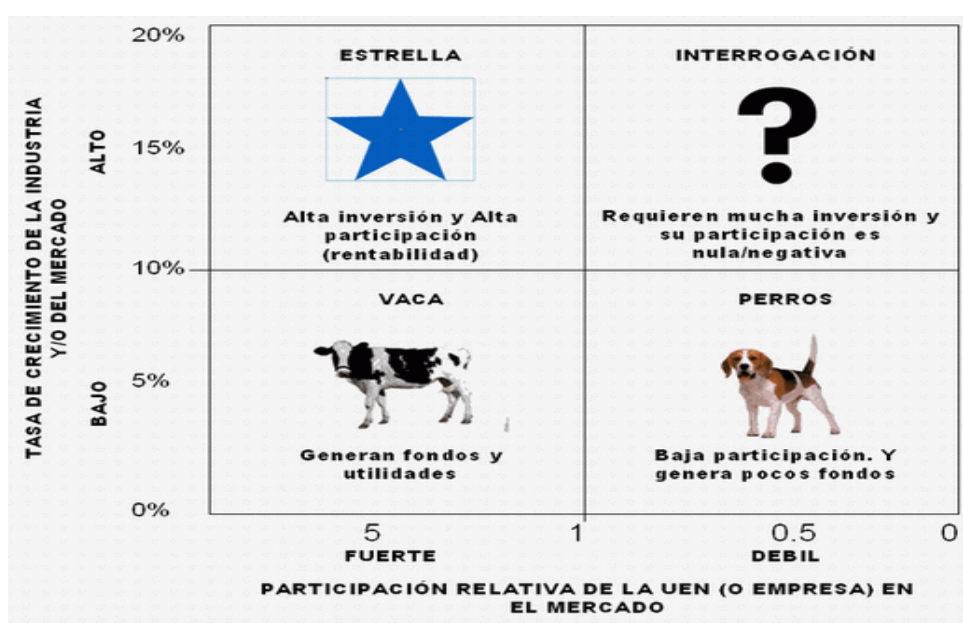
### **Los perros**

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas,

las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.<sup>15</sup>

**Gráfico 2 Matriz BCG.**



**FUENTE:** Rafael Muñiz González, Análisis de la cartera producto – mercado, 2010, <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>

#### 1.7.4 Matriz de Perfil Competitivo.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados

<sup>15</sup>Rafael Muñiz González, Análisis de la cartera producto – mercado, 2010, <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>

de una MPC (Matriz de Perfil Competitivo) o una EFE (Evaluación de Factores Externos) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

**Gráfico 3 Matriz Perfil Competitivo.**

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	<u>0.10</u>	3	<u>0.3</u>	3	<u>0.3</u>	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 mayor fuerza.

(2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

**FUENTE:** Planeación Estratégica, Matriz del Perfil Competitivo, 08 de Junio del 2009, <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1244491980/>

La tabla anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En este ejemplo, la “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La “calidad del producto” de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “posición financiera” del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.<sup>16</sup>

### **1.7.6 Benchmarking**

#### **¿Qué es el Benchmarking?**

Permite comparar a nuestra organización y superarnos basándonos en los mejores.

El benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor.

El punto de arranque, como administrador de benchmarking, será asegurarse de seleccionar las actividades y mediciones más adecuadas contra las cuales compararse, llevando a cabo una revisión de la mejor inteligencia competitiva que sea posible conseguir.

Una vez que se obtenga un sentido claro de lo que debe y puede establecerse como parámetro, el siguiente paso es determinar el tipo más adecuado de estudio de benchmarking que se realizará. El proceso de benchmarking se clasifica, más comúnmente, en tres tipos: interno, competitivo y funcional (descrito en ocasiones como "benchmarking genérico"). Cada uno tiene sus ventajas y desventajas.

---

<sup>16</sup> Planeación Estratégica, Matriz del Perfil Competitivo, 08 de Junio del 2009, <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1244491980/>

## **Benchmarking Interno**

En muchas empresas, operaciones de negocios semejantes se realizan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones. Esto es especialmente cierto en las multinacionales, que funcionan a nivel internacional. Por esta razón, muchas compañías inician sus actividades de benchmarking comparando internamente sus prácticas comerciales. Aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificar las mejores prácticas comerciales internas es, no obstante, un punto de partida excelente. Por ejemplo, Xerox empezó su proceso de benchmarking con su filial japonesa, Fuji-Xerox y hoy día lleva a cabo comparaciones de estándares con esa empresa junto con sus filiales en Europa, tales como Rank Xerox y su industria manufacturera en Europa, Canadá, Brasil y Aguascalientes, México.

El argumento más poderoso para efectuar un benchmarking interno es que, a pesar de que forman parte de la misma organización, las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultura casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales. Como consecuencia del descubrimiento de "innovaciones locales", muchas empresas han sido capaces de obtener una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la propia compañía.

La mayoría de los expertos defienden el benchmarking interno como el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en el benchmarking, pues permite a una empresa hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos de benchmarking en términos comerciales realistas, aunque sencillos y concentrados. Si no se hace esto antes de visitar a otra compañía, simplemente regresaremos con un lío de información y tendremos dificultades para adecuarla a lo que se hace internamente.

## **Benchmarking Competitivo**

El benchmarking competitivo es el método más ampliamente comprendido y aplicado. Es el más sencillo de entender para la gente debido a que se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. Los empleados saben que esta clase de información es valiosa porque están conscientes de que las prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales,

proveedores y observadores de la industria. La ventaja clave cuando se lleva a cabo un proceso de benchmarking entre sus competidores es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que usted y un competidor aprenden mutuamente se transfiere, por lo general, con mucha facilidad.

Los estudios de compensación de la industria son, tal vez, el ejemplo más común de cómo compartir datos cooperando con los competidores.

### **Benchmarking Funcional (Genérico)**

Al igual que el benchmarking competitivo, el benchmarking funcional se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objeto del benchmarking funcional es relevar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica. El benchmarking funcional se aplica en general. Con frecuencia se le denomina genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercadotecnia, distribución, facturación y nómina, para mencionar sólo a unos cuantos.

Fitz-enz (1993) menciona el ejemplo de varias compañías dedicadas a la biotecnología que tenían dificultades para reclutar químicos, especialistas en inmunología y biólogos. Recurrieron a una oficina dedicada al reclutamiento de físicos e ingenieros para empresas de electrónica. Al compartir información acerca de sus estrategias y métodos de reclutamiento en las universidades, ambas partes aprendieron algo que fueron capaces de aplicar a sus propios esfuerzos de reclutamiento. Por ejemplo, las de biotecnología aprendieron acerca de cómo procesar grandes volúmenes de reclutamiento y las electrónicas, cómo apalancar a las sociedades técnicas de estudiantes y cuerpo docente para referencias.

Hoy día vemos este deseo de obtener descubrimientos a través de los esfuerzos de benchmarking en organizaciones que están en etapas de reingeniería. Estas empresas seleccionan a sus socios de benchmarking con base en sus enfoques innovadores hacia los procesos comerciales. Al estudiar "procesos análogos en una variedad de industrias", confían en descubrir un abanico de ideas aplicables para llevar a cabo la reingeniería.



## **Otras Maneras De Categorizar El Benchmarking**

Además de clasificar las investigaciones de benchmarking por su sujeto, esto es, interno, competitivo o funcional, es posible clasificarlas en términos de sus metas. Así, existe el benchmarking de desempeño, el estratégico y el de procesos. Clasificar el proceso de benchmarking de esta manera es útil porque permite que cualquier organización construya sus capacidades de benchmarking de manera gradual. Al iniciar con el benchmarking de desempeño, que requiere muy pocos recursos, se familiarizará con el proceso mediante una inversión mínima. Cuando se sienta cómodo recopilando y utilizando la información, le será posible continuar con el establecimiento de sociedades con un conjunto específico de compañías, para entender mejor los aspectos estratégicos. Finalmente, cuando sea capaz y se sienta seguro al adaptar la información del benchmarking, iniciará un programa de capacitación de equipos para que ayuden a los grupos de trabajo a conducir sus propios estudios de benchmarking de procesos.

### **Benchmarking de desempeño**

Si el propósito de una investigación de benchmarking es identificar quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad, el benchmarking de desempeño es la forma más sencilla de estudio. La categoría de desempeño en el análisis de benchmarking incluye todos los estudios basados en investigaciones, y los datos provendrán tanto de competidores como de líderes funcionales. El benchmarking de desempeño requiere un apoyo menor de recursos debido a que depende del análisis de información proveniente de búsquedas en bases de datos y encuestas que un bibliotecario experto o profesional en la investigación de mercados puede conducir.

Muchas empresas también consideran que la investigación del desempeño es una buena forma de iniciar el benchmarking porque no requiere contacto con las organizaciones estudiadas. Eso, a su vez, significa que no habrá visitas costosas a las plantas. Además, con base en dicha investigación, fácilmente es factible llevar a cabo un estudio ampliado con visitas a los lugares e investigación más profunda.

## **Benchmarking estratégico**

El benchmarking estratégico va más allá del análisis del liderazgo en el desempeño para examinar a los líderes no industriales en un intento por identificar las tendencias significativas capaces de proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial. El benchmarking estratégico, por lo general, se realiza estableciendo alianzas de benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras. El benchmarking estratégico se ha vuelto cada vez más popular debido a que requiere sólo una inversión limitada, generalmente un equipo pequeño de profesionales que cuenta con suficientes recursos financieros y tiempo para establecer una continuidad de largo plazo. Como ya se observó, durante muchos años, las empresas que estudiaban las prácticas de compensación de la industria han utilizado este enfoque.

## **Benchmarking de procesos**

El benchmarking de procesos requiere un compromiso más profundo y experiencia. Significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos, sin importar quiénes sean los candidatos para las mejores prácticas. El benchmarking de procesos requiere la participación de expertos en la materia, el propietario de un proceso y el equipo de trabajo de dicho proceso (las personas que realizan efectivamente las tareas) tienen que participar en la investigación.

Además de un apoyo dedicado, el benchmarking de procesos requiere una amplia capacitación, visitas a las plantas y viáticos; es probable que también conduzca a cambios considerables en los procesos. Aunque las inversiones son grandes, también lo son las recompensas.

Es importante que una empresa al realizar benchmarking lo haga adaptándose a su realidad, puesto que sería improductivo e ilógico comparar a una pequeña empresa con otra grande, siempre debe hacerlo frente a otra en condiciones similares a fin de así obtener resultados cercanos a la realidad y que permitan el desarrollo de estrategias adecuadas.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>SPENDOLINI Michael, VILLA Carlos, Benchmarking, 19<sup>a</sup> Editorial Norma, 2005, p.58.

## 1.7.7 Cinco fuerzas de Michael Porter

Gráfico 4 Cinco Fuerzas de Michael Porter

<p>1. La rivalidad entre las empresas que compiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito siempre que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.</li><li>• El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, la demanda de los productos de la industria disminuye y la reducción de precios resulta común y corriente.</li></ul>
<p>2. La entrada potencial de competidores nuevos.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando nuevos competidores se introducen en una industria particular sin gran dificultad, aumenta la intensidad de la competencia entre las empresas.</li><li>• Por tal motivo las barreras de entrada tanto políticas, económicas, tecnológicas o sociales pueden llegar a convertirse en economías de escala, y a la vez obligar a las empresas a competir por alcanzar una especialización en cualquiera de las áreas mencionadas</li><li>• las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.</li></ul>
<p>3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan.</li><li>• La fuerza competitiva de los productos sustitutos esta en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado y en los planes de las empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.</li></ul>
<p>4. El poder de negociación de los proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.</li><li>• Las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.</li></ul>
<p>5. El poder de negociación de los consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.</li><li>• El poder de negociación de los consumidores es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias, en tal caso juegan un papel importante los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.</li></ul>

**Fuente:** Harvard Business Essentials, Herramientas de Marketing, Editorial Planeta deAgostini, España, 2007, p.80.

**Elaboración:** Las autoras.

En la industria de la restauración la competencia es frecuente y diversa tanto en precios como en productos, sin embargo, un factor que nos es tan competitivo es el de la parte del servicio que es un aspecto muy descuidado en la mayoría de restaurantes, razón por la cual podemos considerar que la diferenciación y la calidad del servicio de alguna manera se pueden constituir en ventajas en incluso en barreras de entrada.

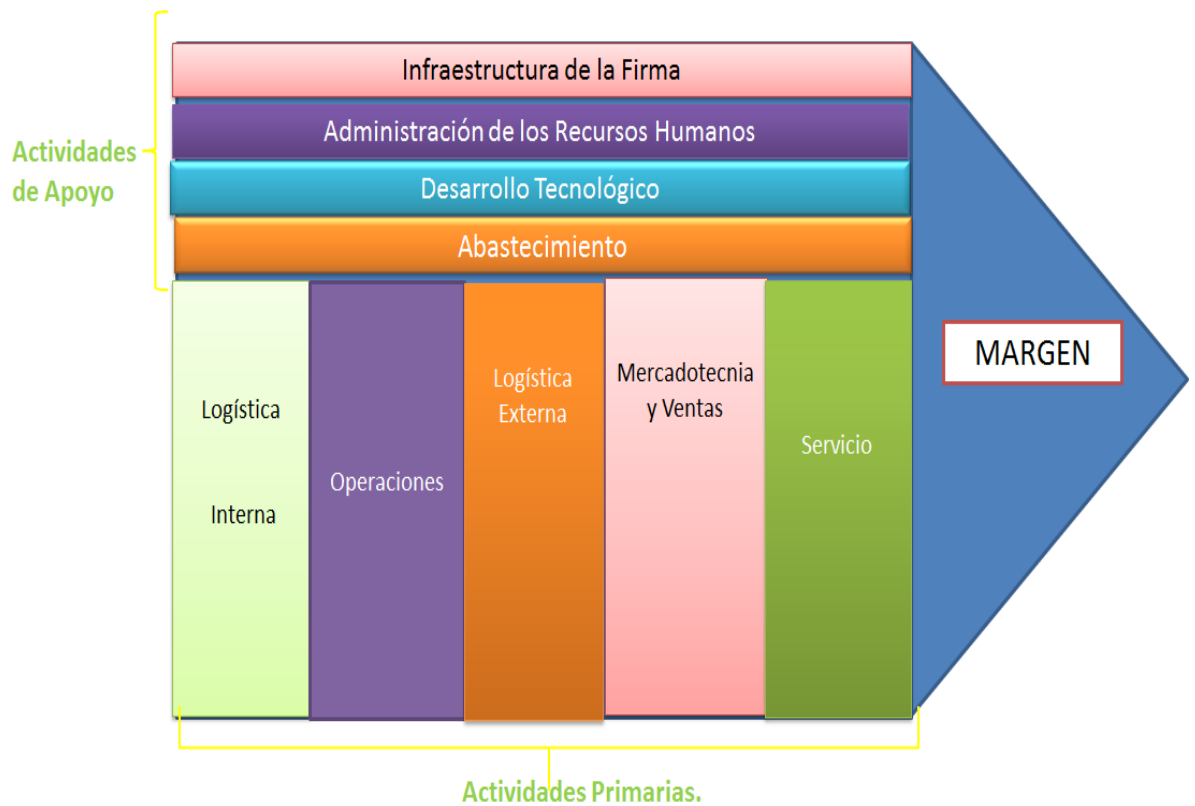
### **1.7.8 Cadena de Valor**

Según argumentos de Michael Porter el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Y en ese sentido este tipo de análisis permitiría identificar fuentes de ventaja competitiva.

#### **¿Qué es la cadena de valor?**

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial, el aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor, aquellas actividades competitivas cruciales, de una manera mejor que sus competidores.

**Grafico 5 Cadena de Valor.**



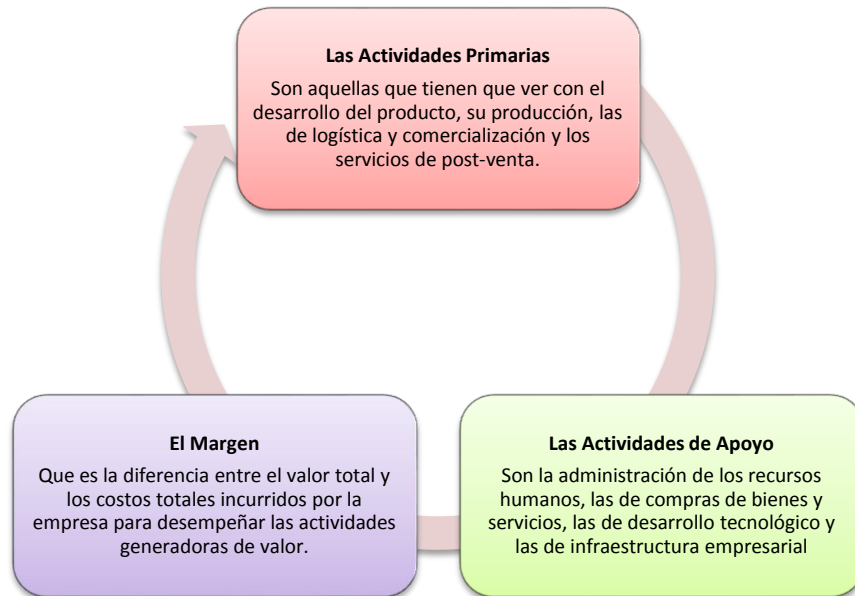
**Fuente:** KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L., *Dirección de Marketing*, 12<sup>a</sup> Edición, Pearson Educación, México, 2006, p.288.

**Elaboración:** Las autoras

La utilización de esta herramienta, permite a las empresas obtener una ventaja competitiva a través del desarrollo e integración de las actividades de forma menos costosa y diferenciada de sus rivales, pudiendo incluso construir barreras de entrada, pero tomando en cuenta que debe mantenerse un paso delante de la competencia mediante innovación y especialización.

## Componentes de la cadena de valor básica.

**Grafico 6 Componentes de la Cadena de Valor.**



**Fuente:** KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L., *Dirección de Marketing*, 12<sup>a</sup>. Edición, Pearson Educación, México, 2006, p.288.

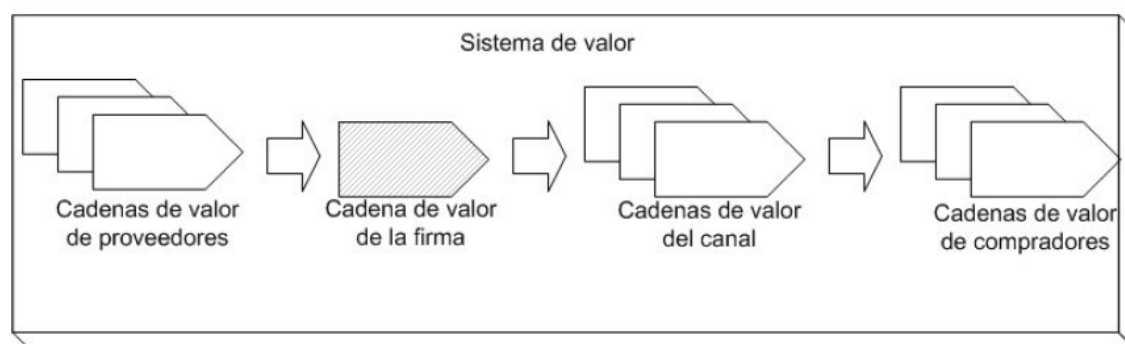
**Elaboración:** Las autoras.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aíslen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas.

Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva, o están combinadas por qué no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares. Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa.

**Ventaja competitiva y la cadena de valor (CV).** La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se llaman sistema de valor, ilustrados en la siguiente figura:<sup>18</sup>

**Gráfico 7 Sistema de Valor.**



Fuente: Porter, M., 1990, p. 41 y 43.

Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también puede influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor en su camino hacia el comprador. Los canales de las cadenas de valor en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador.

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de

---

<sup>18</sup> MINTZBERG Henry, QUINN James, VOYER John, El Proceso Estratégico, Edición 2004, Editorial Pearson, p.90.

sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento en comparación con sus competidores. El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja competitiva.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de interrelaciones. Una empresa puede explorar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

## **1.8 Procesos de diagnóstico de campo: sondeo de mercado y otros**

### **1.8.1 Sondeo de mercado:**

Los sondeos de mercado son la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado tanto de bienes como de servicios. Hay cuatro términos que necesitamos incluir en esa definición.

✓ **Sistemático**

Refiere a la necesidad de que el proyecto, de investigación esté bien organizado y planeado.

✓ **Objetivo**

Implica que la Investigación de Mercados, se esfuerza por ser imparcial e insensible en la realización de sus responsabilidades.



## ✓ **Toma de Decisiones**

El objetivo primordial de los sondeos de Mercados, es el suministrar información, no datos, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial.

Los estudios relacionados, con la Investigación de Mercados pueden clasificarse como básicos o aplicados.

La investigación, básica busca extender los límites del conocimiento, en relación con algún aspecto del sistema de mercadeo.

Los estudios o investigaciones, de la investigación aplicada están interesados en facilitarles ayuda a los gerentes para que tomen mejores decisiones. Estos estudios, están dirigidos hacia situaciones específicas de la organización y determinarlos por los requisitos del proceso de toma de decisiones, para que tengan una referencia.

Una característica, deseable para la investigación básica, es que sea realizada en una forma detenida y completa. En el caso de la investigación aplicada, la exactitud de la investigación está de acuerdo con las necesidades de información que tenga la persona que toma la decisión.<sup>19</sup>

El sondeo es una aplicación concreta de la encuesta, dirigido al estudio y conocimiento de opiniones, actitudes y creencias sobre asuntos políticos y sociales, objeto de discusión y de opiniones contrapuestas. El sondeo plantea técnicamente las mismas fases que las encuestas (definición del universo poblacional, cuestionario, muestra, recogida de información, preparación de datos y análisis de la información) y añade algunas cuestiones propias, ya que se refieren a aspectos valorativos y subjetivos de los fenómenos sociales. Se usa para medir la intención de voto electoral, en los valores económicos y sociales, en los temas ligados al trabajo. Ocio y cultura, en las orientaciones religiosas, entre otros.

---

<sup>19</sup> KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición 2003, Editorial Prentice Hall, p.65.

## **1.8.2 Observación directa:**

Es aquella técnica en la que el investigador registra el comportamiento de los clientes competidores o proveedores en escenarios naturales. Históricamente, los investigadores han utilizado la observación directa para estudiar el comportamiento de compra de los clientes. Sin embargo, en la actualidad, esta conducta se puede observar mediante el uso de la tecnología como los escáneres e código de barras y la identificación de frecuencia de radio. La principal ventaja de la investigación por observación directa es que describe con precisión el comportamiento sin influir en el sujeto observado. No, obstante, los resultados de la observación casi siempre son demasiado descriptivos y suelen ser subjetivos y estar sujetos a la interpretación del investigador.<sup>20</sup>

## **1.9 Plan de marketing aplicado a los servicios**

### **1.9.1 Elaboración del Plan de Marketing.**

#### **(a) Análisis de la situación:**

Se trata de recopilar la información histórica más relevante referente a los productos, los mercados, los competidores y los clientes. Analizamos la situación actual de la empresa en relación con los competidores y en los distintos mercados. Se trata de preguntarnos ¿Dónde estamos? y ¿Cómo hemos llegado a la situación actual?

#### **(b) Definición de estrategias**

##### **➤ Fijar objetivos**

Un aspecto fundamental en todo proceso de planificación consiste en la fijación de objetivos. Partimos de unos objetivos generales de la empresa para de forma coordinada y coherente llegar a los objetivos más específicos de marketing.

---

<sup>20</sup> FERREL, O.C, HARTLINE Michael D., Estrategia de Marketing, Edición 2006, Cengage Learning Editores, p. 114.

➤ **Mercados**

El plan de marketing general de la empresa especificará qué mercados potenciar, qué mercados mantener y de qué mercados es preciso retirarse. La decisión de eliminar mercados es una decisión crucial para la rentabilidad de muchas empresas.

**Factores que afectan el tamaño del mercado:**

- Importaciones: Volumen, valor, fuentes y tendencias.
- Consumo: Volumen, tendencias de crecimiento, modelos geográficos, demanda derivada, segmentación del mercado.

**Factores que afectan la demanda:**

- Económicos
- Climáticos y geográficos
- Sociales
- Culturales

**(c) Políticas**

Las políticas son las guías de acción, las normas generales que delimitan las actuaciones de marketing. En este sentido, se dice que una empresa tiene cierta política de publicidad o cierta política de precios.

**(d) Programación de acciones**

Las diferentes acciones de marketing previstas deben definirse en el tiempo. Se trata de especificar la utilización de las herramientas del marketing operativo, la gestión de productos, precios, distribución y refuerzo de la oferta.

**(e) Asignación de responsables y recursos**

Cada acción prevista en el plan debe tener un responsable o debe deducirse fácilmente el área responsable. El plan asignará personas, medios y dinero a las diferentes acciones que realizar.

## **(f) Control**

Se definen los sistemas para medir los resultados de las acciones. El control parte de los objetivos definidos en el plan. Una vez transcurrido el tiempo previsto en el plan, se miden los resultados de las acciones. El resultado obtenido se compara con los objetivos previstos. La diferencia entre el objetivo previsto y los resultados serán unas ciertas desviaciones. El análisis de las desviaciones y sus causas nos facilita tomar medidas correctoras y nos proporciona información para futuras tomas de decisiones.

### **1.9.2 Contenido de un Plan de Marketing**

#### **(a) Resumen ejecutivo y tabla de contenido**

El plan de mercadotecnia debe comenzar con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones.

El resumen ejecutivo permite a la alta dirección detectar los principales puntos del plan. A continuación debe aparecer una tabla de contenido o índice como un esquema del resto del plan, y como un esbozo de las razones fundamentales en las que se apoya y de los detalles operativos del documento.

#### **(b) Análisis de la situación**

En este apartado se presenta la información relevante de ventas, costos, mercado, competidores y las diferentes fuerzas del microentorno. ¿Cómo se define el mercado, cuál es su tamaño y a qué ritmo crece? ¿Cuáles son las principales tendencias que afectan el mercado? ¿Cuál es nuestra oferta de producto y cuáles son los aspectos críticos a los que se enfrenta la empresa? En esta sección se puede incluir la información histórica pertinente para ofrecer un contexto de la situación. Toda esta información se utiliza para elaborar un análisis FODA.

### **(c) Estrategia de mercadotecnia**

En este apartado, se define la misión y los objetivos financieros; así como los objetivos de marketing. Asimismo, debe especificar a qué grupos se dirige la oferta y qué necesidades pretende satisfacer. A continuación debe definirse el posicionamiento competitivo de la línea.<sup>21</sup>

#### **1.10 Marketing para enamorar, marketing de satisfacción y marketing de fidelización:**

##### **1.10.1 Marketing de fidelización:**

El Marketing de Fidelización es una práctica cada vez más extendida entre las empresas. Las compañías son conscientes de que su mayor activo está en su base de clientes existentes. Por ello, esta estrategia consiste en rentabilizar y obtener al máximo beneficios de los mejores clientes.

El objetivo es hacer que nuestros clientes vuelvan a comprar reiteradamente, que gasten más en nuestros productos y servicios y que recomienden a nuestra empresa.

La práctica se basa en una simple premisa. De manera en que la empresa vaya desarrollando relaciones más fuertes y duraderas con sus mejores clientes, ellos permanecerán con nosotros por mayor tiempo y cuanto más permanezcan fieles a la empresa, más beneficios y rentables serán para nosotros.

Dependiendo de la situación única para cada mercado y empresa, existen diferentes objetivos en Fidelización:

- ✓ La frecuencia de compra.
- ✓ La retención: Mejorando la retención del cliente.
- ✓ Construir y fortalecer las relaciones: Mejorando el aprendizaje del cliente y consiguiendo su satisfacción.

---

<sup>21</sup> ILDEFONSO GRANDE Esteban, Marketing de los Servicios, Edición 4<sup>®</sup>, Editorial ESIC, p.287.

- ✓ Apostolado: Creando un cliente fiel el cual recomiende y promueva nuestra marca y referencie a nuevos clientes.

Si estamos intentamos retener a nuestros clientes, motivándolos para incrementar su actividad de compra, intentando establecer relaciones duraderas o todo lo que ya hemos comentado anteriormente, los principios básicos del Marketing de Fidelización recaen en cuatro componentes clave:

- ✓ **Plan de Comunicación**

Los mensajes oportunos, emitidos de la forma oportuna, a la gente oportuna y en el momento oportuno.

- ✓ **Estructura de Premios y Beneficios**

Una plataforma efectiva con una amplia selección para encajar en las necesidades individuales del cliente.

- ✓ **Registro del Comportamiento de Cliente**

Un proceso sistemático para almacenar y guardar todas las interacciones con el cliente.

- ✓ **Medición**

Un plan para medir y registrar el día a día de los resultados y analizar los datos obtenidos frente a los objetivos previstos.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Estudio integral del norte, Qué es Marketing de Fidelización, 14 de marzo del 2011, <http://estudiointegraldelnorte.blog.com.es/2011/03/15/que-es-marketing-de-fidelizacion-10828325/>

## **CAPITULO II:**

### **2 DIAGNÓSTICO**

#### **2.1 Análisis macroentorno y del sector de restauración de comida rápida en la ciudad de Cuenca**

##### **2.1.1 Análisis PEST**

Al hablar de un macroentorno en el sector de restauración de comida rápida, se puede destacar que este se da por motivos de una adopción de carácter cultural que se encuentra enlazada al fenómeno de la migración, el Ecuador como país subdesarrollado ha venido adoptando diferentes estilos alimenticios, entre ellos se destacan los negocios de comida rápida.

##### **✓ POLÍTICO**

Si bien es cierto en el Ecuador existen leyes para obtener los diferentes permisos de funcionamiento para los locales dedicados al negocio de la restauración, mismo que cada año son controlados con mayor efectividad. Los permisos de funcionamiento para los locales de restauración de comida rápida son:

**Tabla 2 Permisos de Funcionamiento.**

INSTITUCION (2011)	DOCUMENTOS(2011)
Municipio de Cuenca	Permiso de Letreros
Municipio de Cuenca	Registro Único de Contribuyente
Municipio de Cuenca	Certificado de Votación
Municipio de Cuenca	Copia de la Cedula o Pasaporte
Ministerio de Salud	Permiso Otorgado por el Ministerio de Salud
Cuerpo de Bomberos	Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos
Intendencia General de Policía del Azuay	Permiso Otorgado por la Intendencia de Policía

**Elaboración:** Las autoras.

**Fuente:** Sr. Patricio Álvarez.

Como punto de inicio estos requisitos mencionados son los que permiten que un local de restauración pueda funcionar de manera formal en la ciudad de Cuenca estos papeles permiten obtener el CUF<sup>23</sup> por el periodo de un año, mismo que debe ser tramitado hasta el mes de junio.

### **Estabilidad gubernamental**

Desde el inicio del gobierno del Economista Rafael Correa la economía ecuatoriana ha presentado progresos significativos, por tal motivo los diferentes sectores de la misma se han presentado atractivos para la realización de nuevas inversiones ya sea en negocios formales como

---

<sup>23</sup> Certificado Único de Funcionamiento



informales, se destaca los negocios informales ya que en el sector de la restauración y especialmente en el de la restauración de comida rápida existe gran variedad de locales tanto formales como informales que de una u otra manera aportan a la economía del país.

## ✓ **ECONÓMICO**

Las familias ecuatorianas consumen tanto bienes como servicios, el consumo de los servicios viene restringido por la cantidad de ingresos que se puedan obtener, según “la Ley de Engel” a medida que incrementa el ingreso de las familias, estas tienden a cambiar los patrones de consumo debido a los distintos valores de la elasticidad renta.

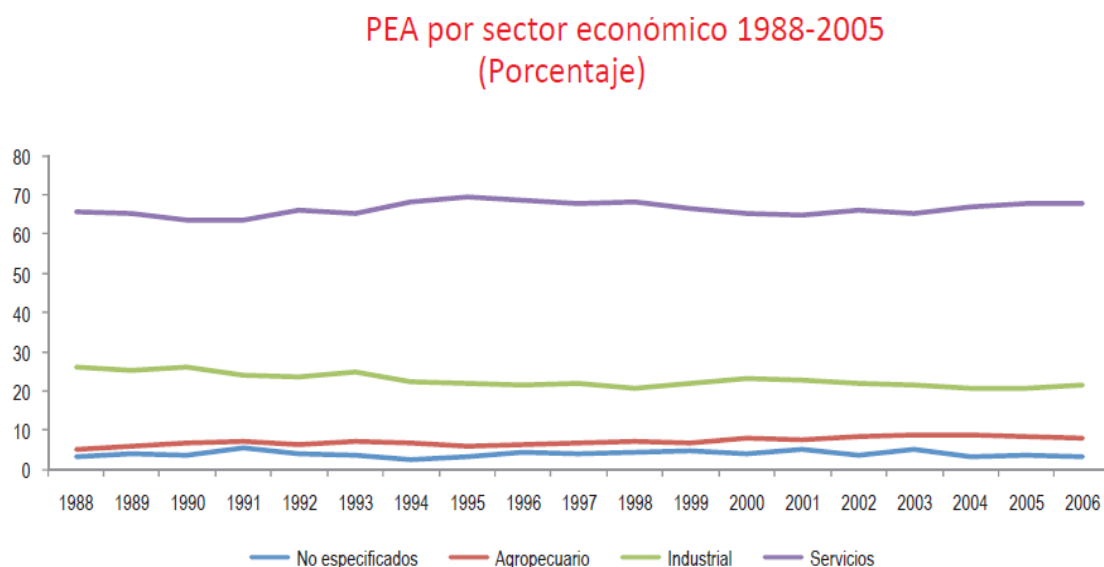
### **Estructura del empleo**

Las estadísticas de la Población Económicamente Activa de Ecuador muestran la importante participación del empleo de los servicios en el período 1988-2005. Más del 60% del empleo está ocupado por el sector terciario, dentro del cual el comercio ocupa un lugar predominante y su tendencia es creciente. En este mismo período, el sector moderno conformó en promedio el 48.46% de la PEA y el informal el 39.4%. Dado este comportamiento se puede aseverar que en el país predomina una situación de “tercerización del empleo”, lo que significa que la mayoría de la población se ocupa en actividades de comercio y servicios, actividades características del sector informal de la economía.<sup>24</sup>

---

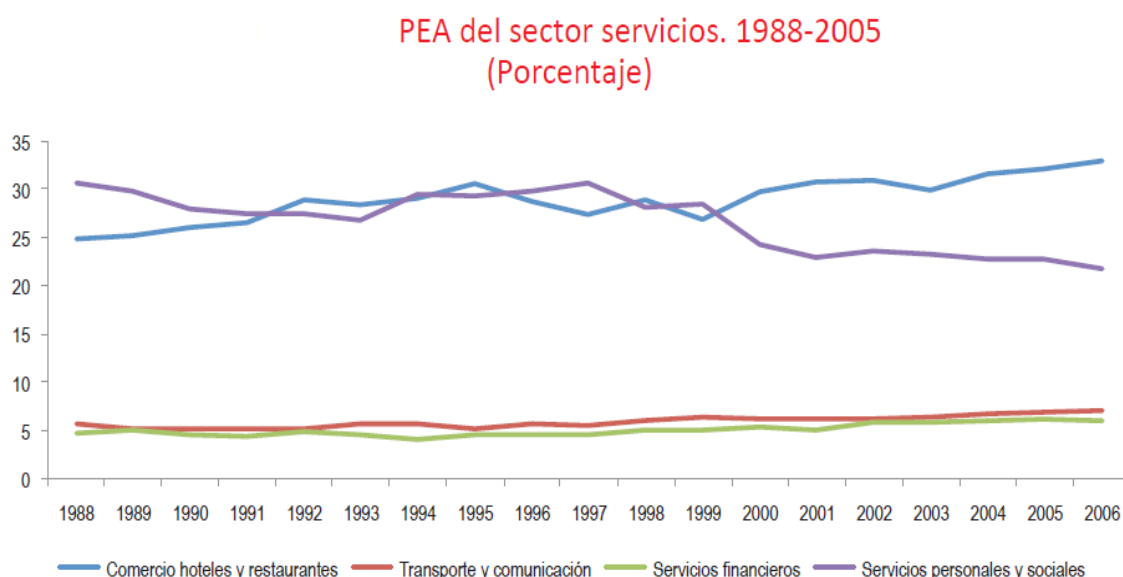
<sup>24</sup> Ordoñez Jessica, Los servicios en Ecuador: Crecimiento e importancia, 07 de Septiembre del 2011, <http://www.utpl.edu.ec/blogiie/wp-content/uploads/2011/09/Bolet%C3%ADn-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-No7.pdf>

## Gráfico 8 Población Económicamente Activa.



**Fuente:** Ordoñez Jessica, Los servicios en Ecuador: Crecimiento e importancia, 07 de Septiembre del 2011, <http://www.utpl.edu.ec/blogiie/wp-content/uploads/2011/09/Bolet%C3%ADn-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-No7.pdf>

## Gráfico 9 Población Económicamente Activa de sector Servicios.



**Fuente:** Ordoñez Jessica, Los servicios en Ecuador: Crecimiento e importancia, 07 de Septiembre del 2011, <http://www.utpl.edu.ec/blogiie/wp-content/uploads/2011/09/Bolet%C3%ADn-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-No7.pdf>

Como muestran las graficas anteriores el sector servicio está creciendo cada vez más y por lo tanto abre nuevas oportunidades de empleo y negocios a

nivel nacional, esto quiere decir que las ciudades expanden sus mercados para abarcar nuevas ideas de servicios, y como una parte fuerte de este crecimiento tenemos al comercio de hoteles y restaurantes, es entonces en este punto en donde realmente se ve la importancia del sector de restauración para la economía de una ciudad y de un país ya que al influenciar en la Población Económicamente Activa se produce una influencia directa en el Producto Interno Bruto.

### **Competencia perfecta**

Al referirse al sector de comida rápida cabe destacar que en la ciudad son contadas las empresas que lideran este sector industrial, esto se debe a que las mismas son franquicias estadounidenses que se han posicionado de manera importante en los habitantes, a pesar de la existencia de empresas que lideran el sector industrial el mercado cuencano se encuentra en una competencia perfecta ya que el sector de la restauración de comida rápida tanto la oferta como la demanda regulan el mercado y por consiguiente se establecen precios.

### **SOCIAL**

Dentro del análisis social, que se basa en las creencias, valores, costumbres, actitudes, formas de vida, condiciones: demográfica, culturales, religiosas, educativas y éticas de la sociedad, es en donde se centra el estudio del trabajo de tesis.

La población cuencana constituye una sociedad que conserva sus valores, costumbres, tiene mayor sentido de familia, pues los lazos familiares son más fuertes a diferencia de la población de la Costa, por ejemplo.

Según datos de la página del INEC, Cuenca es una de las ciudades del país que representa un alto porcentaje de nivel socioeconómico, teniendo los siguientes datos a continuación:

### **Distribución por edad:**

**0-14 años:** 30,1%

- Hombres 2.301.840
- Mujeres 2.209.971

**15-64 años:** 63,5%

- Hombres 4.699.548
- Mujeres 4.831.521

**65 años y más:** 6,4%

- Hombres 463.481
- Mujeres 500.982.

En el último mes de 2011, la Población en Edad de Trabajar (PET) del área urbana se ubicó en 83.5%, porcentaje superior al área rural con el 82.1%; sin embargo las dos mantienen una tendencia creciente.

Por su lado, la población menor a 10 años que sumada a la PET, representa el total de la población del país, fue del 16.3% y 17.92% para el área urbana y rural, respectivamente, según el informe trimestral sobre el mercado laboral nacional de 2011 de la Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador (BCE).

La PET está constituida mayormente por la Población Económicamente Activa (PEA), en comparación al aporte de la Población Económicamente Inactiva (PEI). Así en diciembre de 2011, la PEA urbana y rural fueron del 55.4% y 54.9%, respectivamente.

Por su lado, la PEI urbana y rural se ubicaron en 44.6% y 45.1%, respectivamente.

Al mes de diciembre de 2011, la tasa de subocupación representó en el área urbana y rural del país el 44.2% y 75.9%, respectivamente.

Los ocupados plenos, el 49.9% y 21.6% de su correspondiente PEA; y finalmente los desocupados urbanos representaron el 5.1% de la PEA urbana y los rurales el 2.4% de la PEA rural.

Al mes de diciembre de 2011, la distribución de la PEA, indica que la tasa de subocupación representó en el área urbana y rural del país el 44.2% y 75.9%, respectivamente.

Los ocupados plenos fueron el 49.9% y 21.6% de su correspondiente PEA; y finalmente los desocupados urbanos representaron el 5.1% de la PEA urbana y los rurales el 2.4% de la PEA rural.<sup>25</sup>

## RESULTADOS CENSO ECONOMICO: 2010.

**Gráfico 10 Actividades de Alojamiento y servicio de comidas en Azuay.**



**Fuente:** INEC, Censo Económico, <http://www.inec.gov.ec/cpv/index>.

El sector de la restauración aporta significativamente a la economía ecuatoriana, según los datos del gráfico anterior, se puede constatar que la relación entre personal ocupado y número de establecimientos es aproximadamente de tres a uno, lo que indica que existe tanto una oferta como una demanda de trabajo perteneciente al sector terciario de la economía.

---

<sup>25</sup> Diario El Mercurio, El estrato socioeconómico medio del Ecuador es del 83,3%, 26 de diciembre de 2011, <http://www.elmercurio.com.ec/314790-el-estrato-socioeconomico-medio-del-ecuador-es-del-833.html>

## RESULTADOS CENSO POBLACION:

**Tabla 3 Población Cuenca.**

<b>TOTAL: 505.585</b>
<b>MUJERES: 266.088</b>
<b>HOMBRES: 239.497</b>

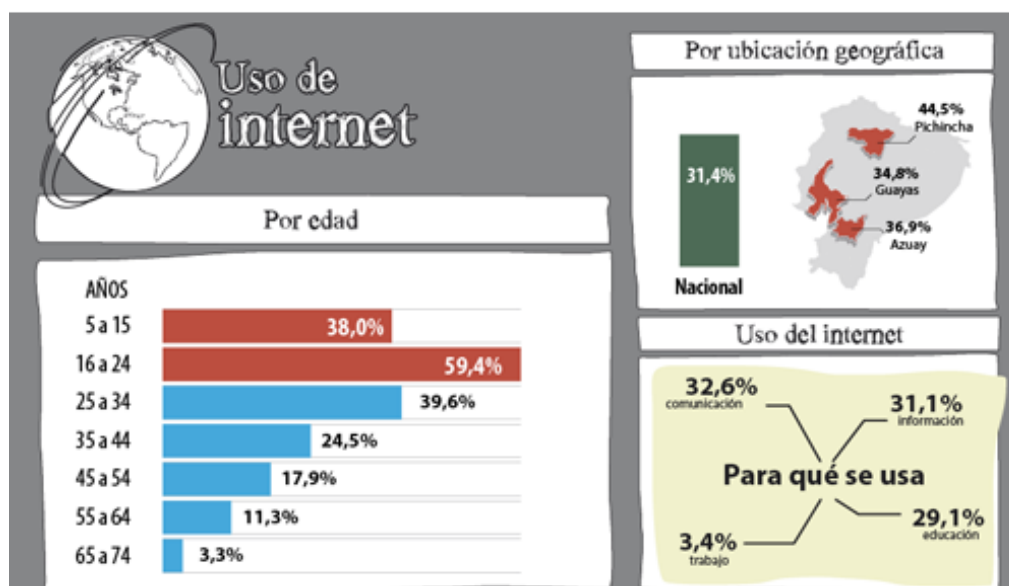
**Fuente:** INEC, Censo Económico, <http://www.inec.gov.ec/cpv/index>

**Elaboración:** Las autoras.

## TECNOLOGICO

Dentro del aspecto tecnológico, el sector de la comida rápida no aplica para este factor, sin embargo, se considera el acceso a las TIC'S por parte de la población.

**Gráfico 11 Uso de Internet en Ciudades principales**

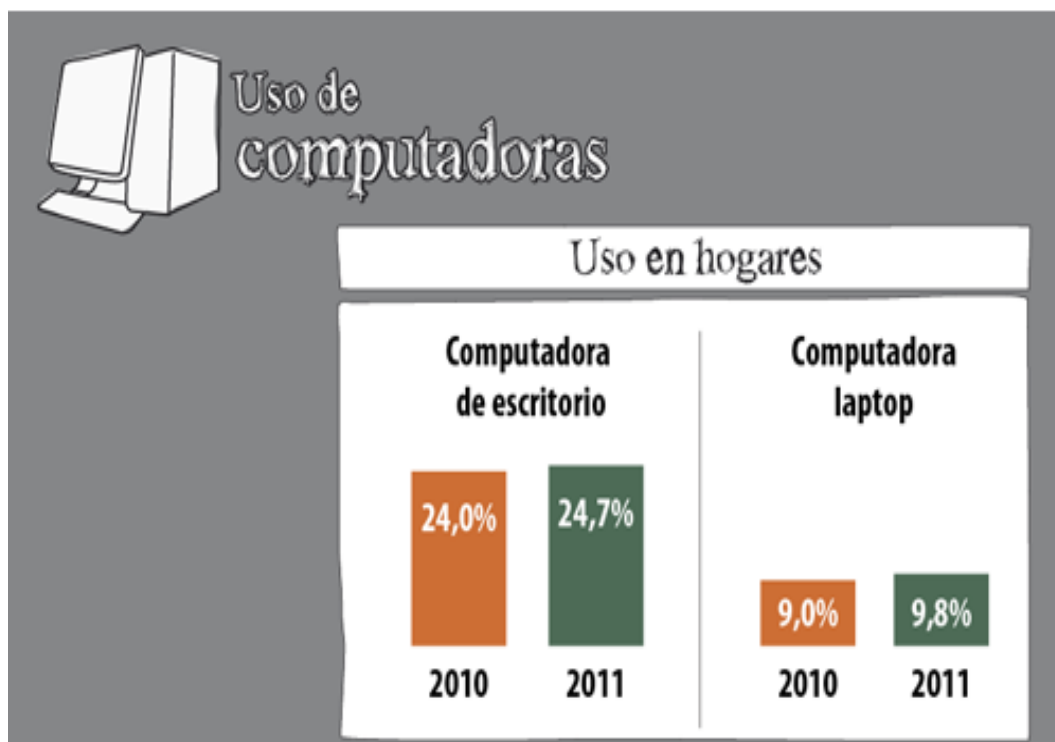


**Fuente:** INEC, Estadísticas Sociales, [http://www.inec.gov.ec/sitio\\_tics/internet.html](http://www.inec.gov.ec/sitio_tics/internet.html)

El uso de internet en el Ecuador es alto en las edades que oscilan desde los 5 a 34 años, sin embargo, personas de 16 a 24 años son quienes más acceden al internet, quizá esto se deba a que se encuentran en etapa de estudio o a que encuentran mayormente atractivo el uso de redes sociales.

Azuay es la segunda provincia en el uso del internet seguida por Guayas y liderada por Pichincha.

**Gráfico 12 Uso de computadoras en hogares.**



**Fuente:** INEC, Estadísticas Sociales, [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics/internet.html](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/internet.html)

El uso de computadoras, en su mayoría son las de escritorio, donde el porcentaje no ha variado mucho respecto al 2010 para el año 2011, mientras que el uso de la laptop es reducido, donde tampoco existen grandes variaciones del 2010 al año 2011.

### 2.1.2 Matriz FODA.

Tabla 4 Matriz FODA.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Productos únicos en el mercado.</li><li>✓ Objetivos perfectamente definidos.</li><li>✓ Manejo de marca patentada.</li><li>✓ Creación de experiencia.</li><li>✓ Innovación.</li><li>✓ Baja rotación de personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Gustos y preferencias de los posibles clientes.</li><li>✓ Potencial de desarrollo de mentalidad de marca a nivel local.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Espacio físico.</li><li>✓ No cuenta con servicio a domicilio</li><li>✓ No cuenta con call center, ni buzón para sugerencias o quejas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nuevas generaciones de profesionales.</li><li>✓ Entrada de nuevos competidores.</li></ul>

Elaborado por: Las autoras.

### 2.2 Análisis de microentorno y diagnóstico de la empresa

Como medio para recopilar información sobre la empresa John's Burguer, se plantea el presente sondeo, mismo que fue realizado en las instalaciones del local en la Av. Loja y Pichincha.

Cumpliendo con la finalidad de prestar servicio al cliente con la que se maneja el Sr. Álvarez, se determina la realización de dos cuestionarios que abarquen la mayor cantidad de información deseada.

Un primer cuestionario hace referencia al producto que ofrece, a la frecuencia y al proceso de compra.



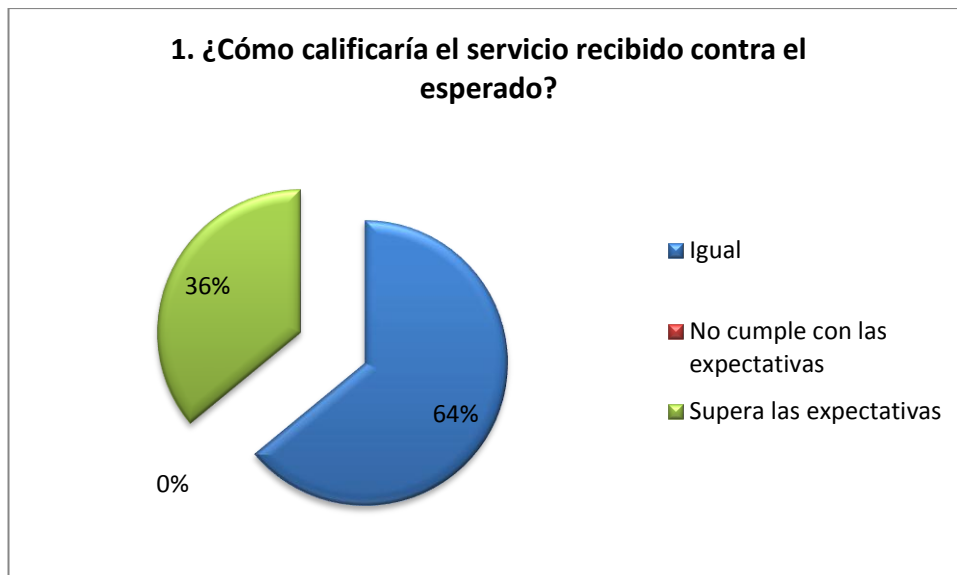
El segundo cuestionario permite recolectar información sobre la difusión de marca, el alcance de la publicidad y el servicio que presta el talento humano.

La decisión de aplicar un sondeo a un número de 50 participantes y no una encuesta con muestra estadística se deriva del afán de no causar molestias a los clientes que asisten al local a servirse los diferentes platillos, ya que estos acuden a los locales de comida en su mayoría en grupos familiares y no desean ser interrumpidos o molestados con asuntos diferentes a los relacionados con su actividad a realizar.

La selección de los días en los que se recopiló información se la hizo mediante un análisis de la afluencia de clientes al local realizado conjuntamente con el propietario del mismo, del cual resultaron los días jueves y viernes como aquellos en los que la capacidad instalada del local a partir de las 6pm, se encuentra cubierta al máximo. Por este motivo la realización de levantamiento de información se la realizó en el horario de 6 pm a 8pm durante los dos días.

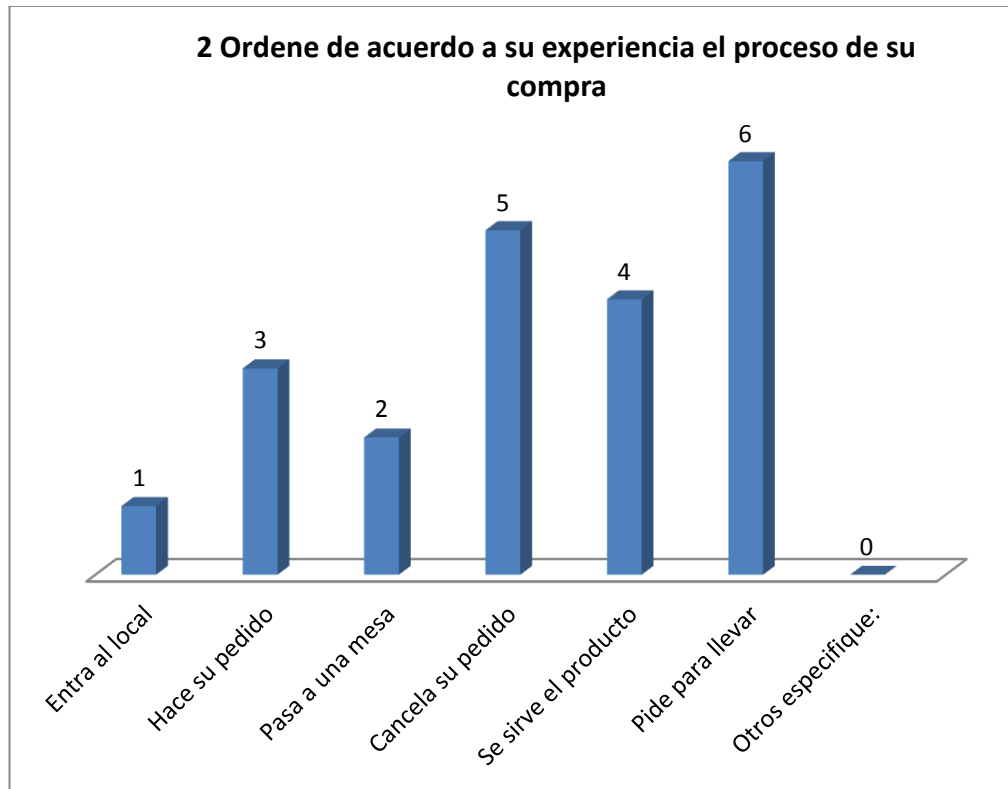
### 2.2.1 Diagnóstico de la empresa a través de sondeo.

#### CUESTIONARIO 1:



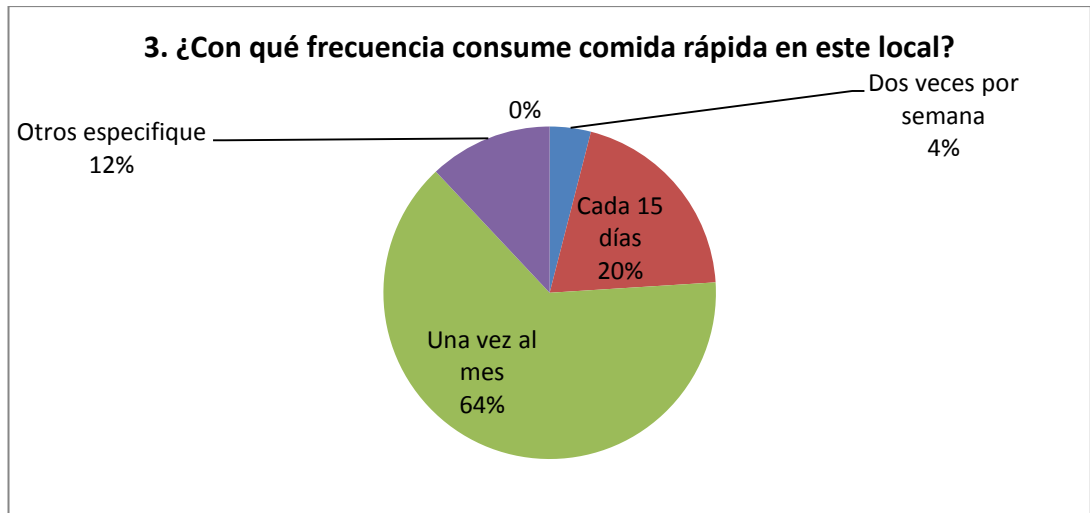
De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas más de la mitad de las personas percibe que el servicio es igual al que se esperaba y aproximadamente la cuarta parte indica que supera lo esperado.

Es importante recalcar que ningún cliente manifiesta que el servicio no cumple con sus expectativas, sin embargo, lo ideal sería que más de la mitad de los clientes o la mayoría sienta que el servicio supera sus expectativas.



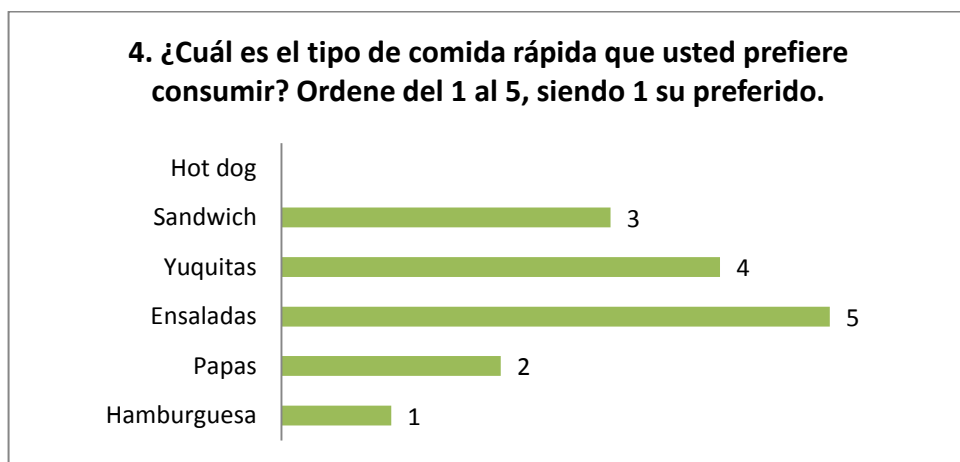
Respecto al proceso de compra, lo que se observa es que la mayoría de los clientes sigue un mismo proceso convirtiéndose en el primer paso entrar al local y como última opción del proceso de compra pedir para llevar.

Con bases en el sondeo y la observación indirecta se concluye que la mayoría de clientes prefiere servirse los alimentos en el local ya que asisten al mismo en el mayor de los casos acompañados por familiares o amigos.



El consumo de comida rápida en John´s Burguer en la mayoría de los casos es de una vez al mes, quizás esto se deba a que las personas destinan una pequeña proporción de sus ingresos a salir de casa un fin de semana y divertirse.

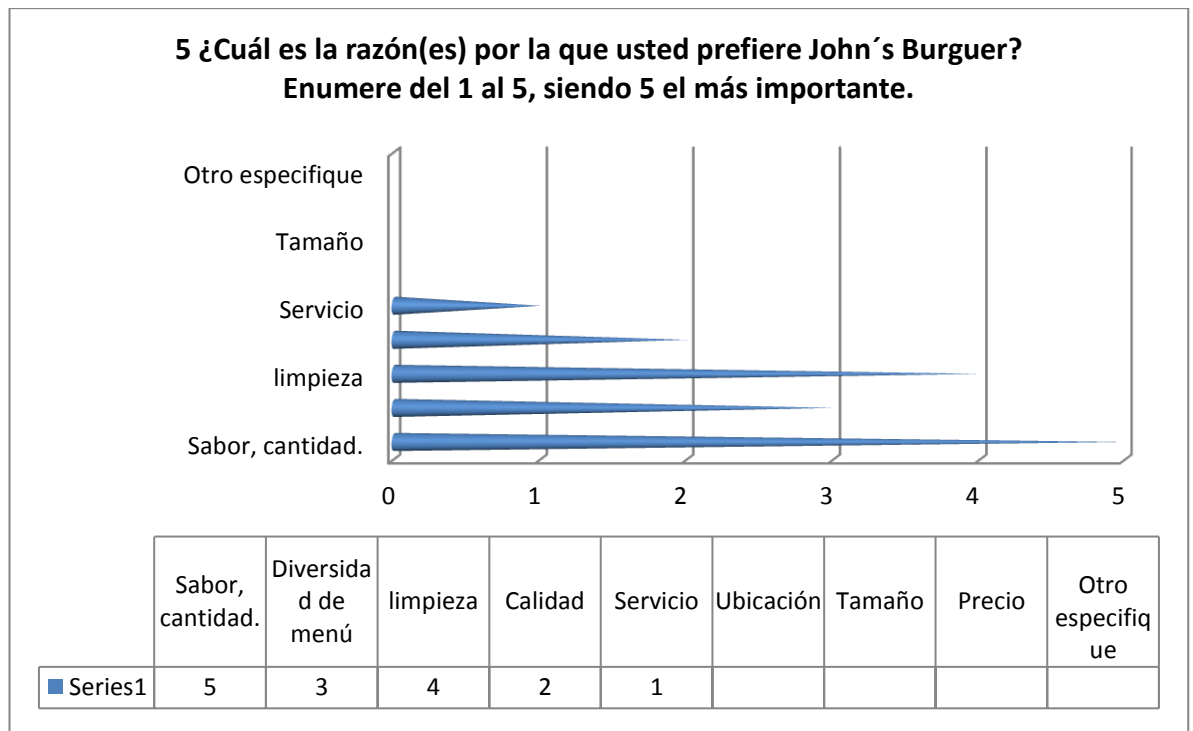
En el caso del consumo cada 15 días o incluso dos veces por semana se puede hablar de personas que hacen del consumo de comida rápida un hábito, incluso podrían consumir este tipo de comida en reemplazo de un almuerzo, merienda, debido a la falta de tiempo y múltiples ocupaciones.



Según el orden, se observa que el producto preferido por las personas es la hamburguesa, seguido por las papas, sándwiches, yuquitas y ensaladas.

Al ser John´s Burguer conocido principalmente por sus hamburguesas, es un punto a favor que las personas prefieran este producto, pues es lo que caracteriza a la empresa.

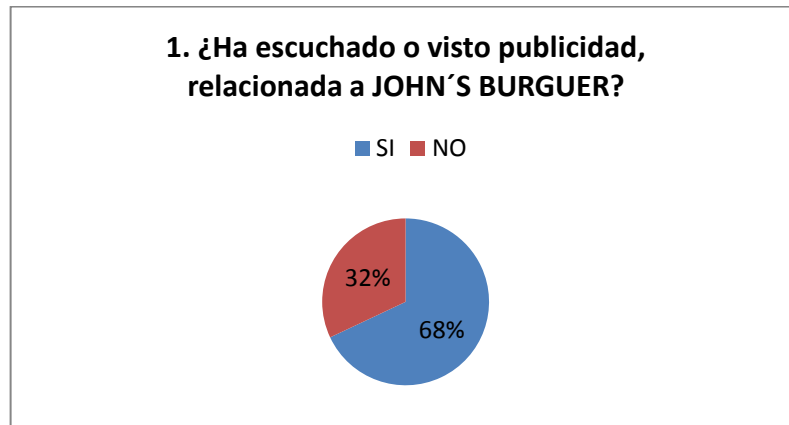
También se observa que el producto menos consumido o el que menos prefieren las personas es la ensalada, lo que indica que cuando una persona consume alimentos fuera de su casa, se inclina por la comida rica en grasas y frituras como lo son las hamburguesas y papas.



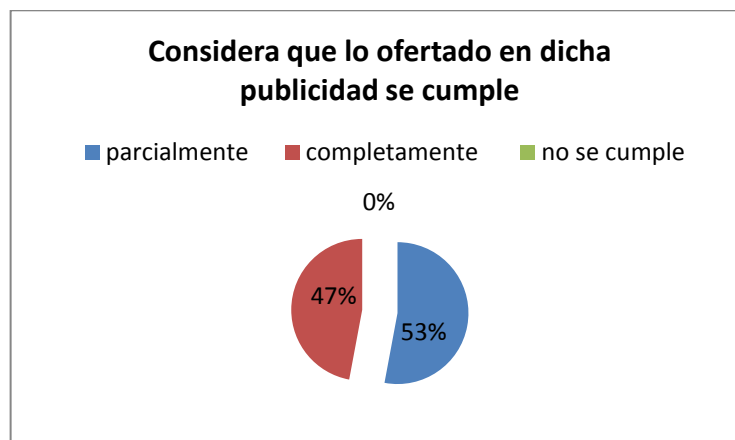
Un punto que identifica a John's Burguer es lo que se ha manifestado en la respuesta de las encuestas, puesto que la mayoría de los clientes prefieren a John's por algo que consideran importante e incluso inimitable como lo es el sabor de su comida, seguido por su limpieza, diversidad en el menú, calidad y finalmente servicio.

Se puede considerar como bueno el hecho de que la gente identifique el lugar o prefiera el lugar por el sabor de su comida, pero de la misma manera debería el servicio también ser un factor para que la gente prefiera dicho local, por lo que se debe trabajar fuertemente en ello.

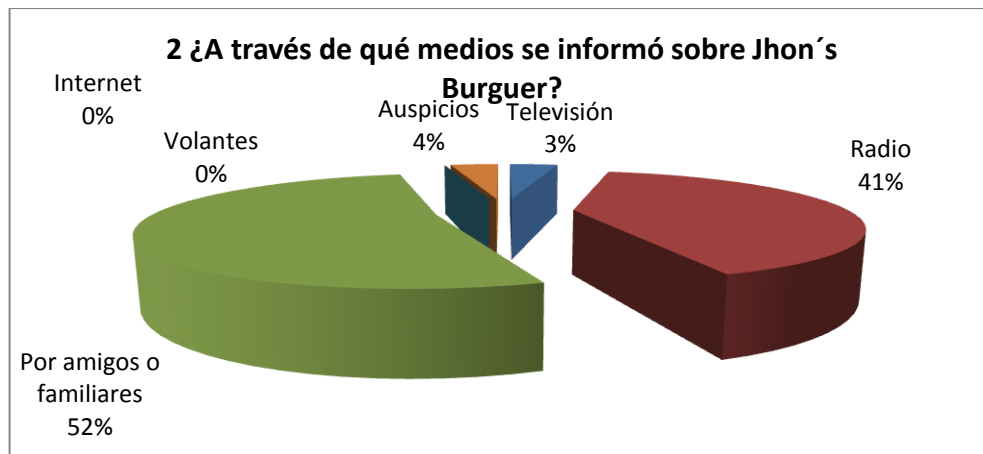
## CUESTIONARIO 2:



Más de la mitad de las personas han escuchado o visto publicidad de John's Burger, pero aún así existe un porcentaje importante que no lo ha hecho, por lo que se deben realizar esfuerzos en ello a fin de que la marca, así como sus productos, sean más conocidos.



La mayoría de las personas considera que lo que comunica la publicidad se cumple parcialmente y el resto piensa que se cumple totalmente, sin embargo ningún cliente manifiesta que no se cumple lo que se promete.

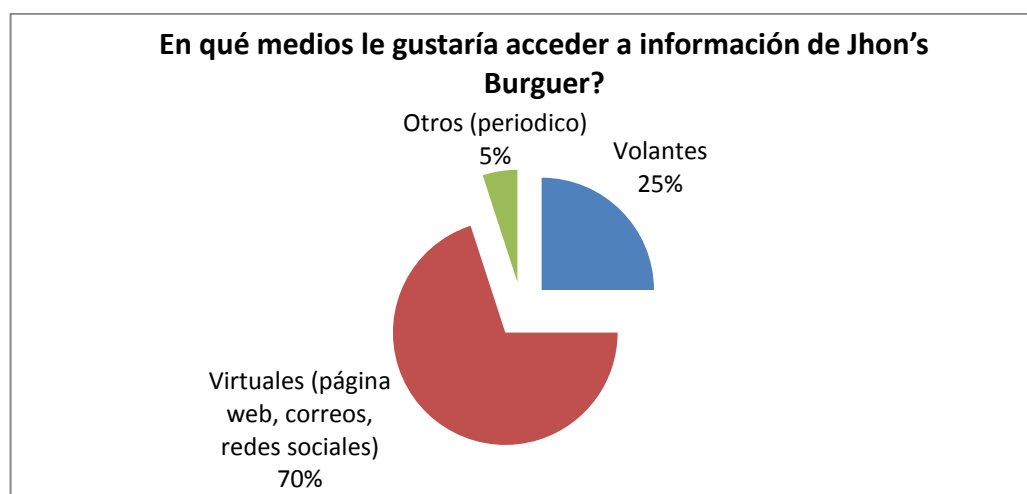


La mayoría de la gente ha escuchado o conoce de John's por un marketing de boca en boca, es decir, gracias a amigos y familiares, lo que sugiere dos cosas: la primera es que John's realmente logra que las personas disfruten y se deleiten de su menú, logra que los clientes obtengan una agradable experiencia al consumir sus alimentos, por lo que incluso los clientes recomiendan a sus allegados el local y la segunda es que la publicidad de John's no es tan masiva o no llega a todos por lo que si alguien conoce del local es gracias a sus amigos o familiares.

Johns cuenta con publicidad por radio, que es un medio masivo, pero quizás no todas las personas sintonizan la emisora (100.1 o 92.5) por lo que le convendría hacerlo en otra que tenga mayor audiencia.

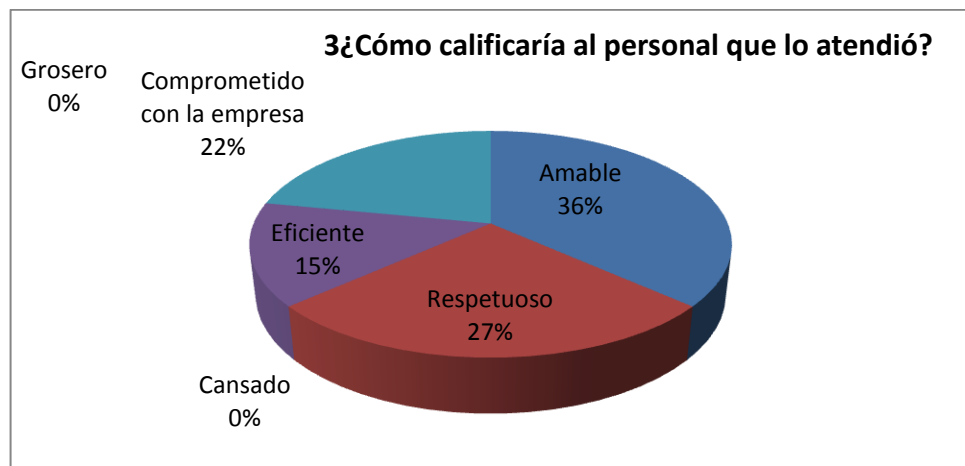
No cuenta con publicidad por televisión, por lo que la (s) persona (s) que respondieron aquello se deba a desconocimiento o confusiones con otras marcas.

Son muy pocas las personas que conocen de la empresa debido a auspicios.



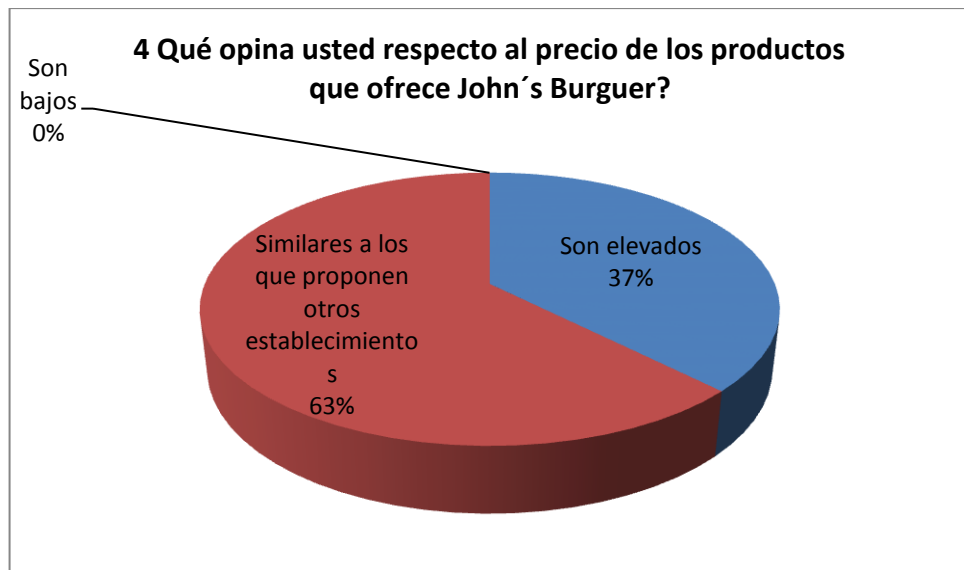
En un mundo tan globalizado como el de hoy, donde el medio de comunicación es el virtual, donde el acceso a este medio es cada vez más fácil y más concurrido, es un medio ideal para realizar diferentes campañas de publicidad, sin embargo, John's no cuenta con ello.

El 70% de los clientes responden que les gustaría que John's realizara publicidad en este medio, por lo que se debe trabajar en ello e implementar campañas en redes sociales por ejemplo.



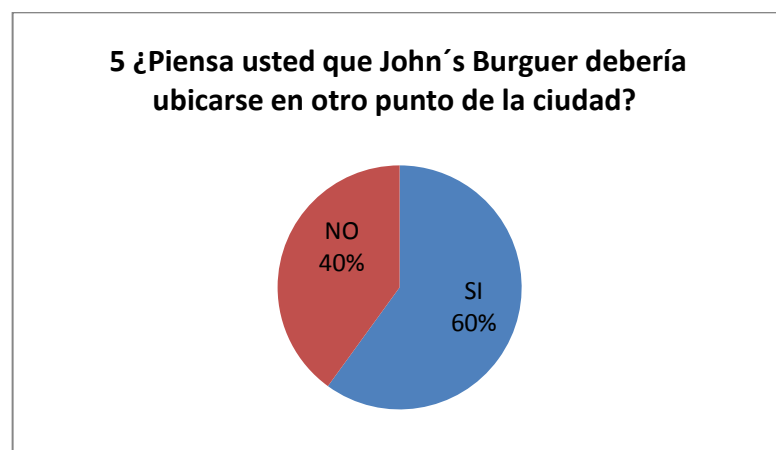
La atención del personal de John's es buena en base a las respuestas de los clientes, pues la gran mayoría piensa que el trato es amable, seguido de respetuoso, comprometido con la empresa y de eficiente, sin embargo, lo que realmente el cliente quiere al momento de realizar una compra y más aún en un servicio tan sensible como lo es el de restauración es eficiencia al máximo, por lo que es conveniente trabajar en ello.

Ninguna persona calificó al personal como grosero ni cansado.

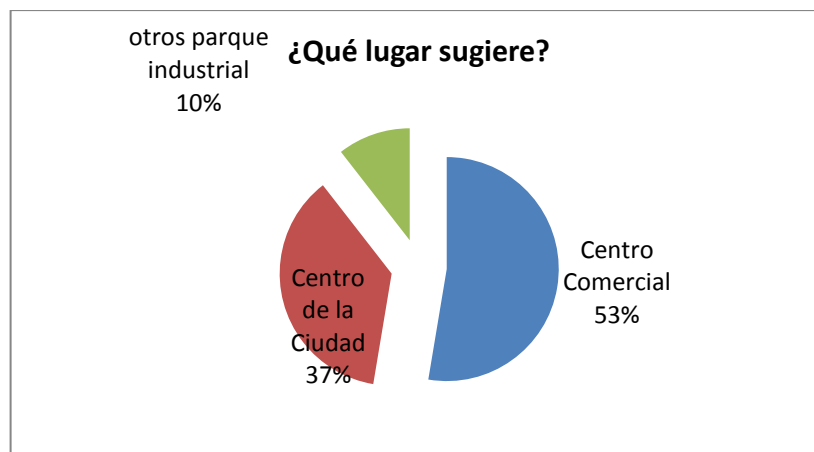


Las personas perciben el precio de los productos como similares a los de la competencia la mayoría, pero existe un porcentaje considerable que lo percibe como un precio elevado.

Se puede plantear propuestas a fin de que las personas realmente sientan que pagar por un producto de John's es bajo con respecto a lo que reciben de manera integral (producto, servicio, calidad, limpieza, eficiencia, experiencia, deleite, sabor)







John's cuenta con un solo local en la ciudad, y aunque su objetivo es convertirse en un punto de referencia en la ciudad de Cuenca, los clientes opinan que otro local más en la ciudad sería conveniente. La mayoría de personas sugiere un local en un centro comercial, otros en el centro de la ciudad y un pequeño porcentaje en el parque industrial.

El dueño de la empresa debe analizar meticulosamente la posibilidad de abrir una sucursal, poniendo atención a los costos, gastos, segmento y competencia a la que se enfrenta para posteriormente tomar una decisión acertada.

Cabe recalcar que se realizó un sondeo, debido a que cuando las personas acuden a un establecimiento como John's lo que buscan es tranquilidad, razón por la cual un sondeo es la forma más fácil de recopilar información en esta situación.

### **2.2.2 Análisis de precios fijados y oferta de productos en el establecimiento de comida rápida Johns Burger.**

La fijación de precios con la que se maneja la empresa John's Burger es de acuerdo a sus propios costos, en decir los precios establecido no son influenciados por los precios de la competencia, parte de esta estrategia de fijación de precios se debe a que el sector de negocio al cual se enfoca, presenta una baja competencia en la misma rama de productos, ya que a pesar de que existen varios locales de comida rápida los productos ofertados por la empresa son únicos, ya sea por su tamaño o por el portafolio de

productos tanto horizontal como vertical con el que cuenta y que con frecuencia presenta variaciones.

### **2.2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.**

Mediante el empleo de esta herramienta se puede tener una visión del funcionamiento del negocio, que permite observar su composición y la interacción con el mercado, es decir tanto con los clientes como con los diferentes proveedores, esta al referirse al ambiente externo y en cuanto al ambiente interno, deja conocer el manejo de personal como equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las metas planteadas.

#### **2.2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

La entrada de nuevos competidores en un sector como lo es el de la comida rápida siempre representa una amenaza, puesto que las barreras de entrada son mínimas y el gusto de la población en general por este tipo de comida, cada vez es mayor.

John's Burguer presenta una propuesta innovadora, por lo que aunque pertenece al sector de comida rápida, no se enfrenta a competidores con sus mismas características, sin embargo, es importante que se mantenga pendiente para así tener un paso delante de los demás de su sector.

#### **2.2.3.2 Rivalidad entre competidores**

Existe en el mercado muchas empresas dedicadas al sector de la comida rápida, se observan incluso grandes franquicias tales como, Kentucky Fried Chicken, Burguer King, Pizza Hut, pero la propuesta de estas empresas es diferente a la de John's Burguer, por lo que si se habla de competencia como tal, se considera a "Lomitos", que es un restaurante de comida rápida con una propuesta muy similar a la de John's.

### **2.2.3.3 Poder de negociación de los proveedores.**

En cuanto a los proveedores, John's Burguer tiene a: La Italiana, La Europea, Coca Cola, Tropical, entre otros.

El manejo de mercadería, así como la forma de pago lo realiza de acuerdo a las políticas de cada empresa, siendo en algunos casos créditos de un mes, quince días.

Es importante recalcar que para John's es importante la responsabilidad y cumplimiento por parte de sus proveedores, ya que son factores determinantes para el desarrollo de un buen trabajo, así como la oferta de productos de calidad y buen servicio a los clientes.

### **2.2.3.4 Poder de negociación de los compradores.**

La oferta de productos de calidad buen servicio son importantes, sin embargo lo que realmente se busca que los clientes adquieran es la experiencia de compra, que sientan placer al realizar sus compras en John's, lo que se pretende es que el cliente identifique a John's Burguer como un punto de referencia en la ciudad de Cuenca.

Cuando la empresa se inició, en lo que pensó fue el ofrecer productos que los clientes requieren, satisfacer necesidades, deseos, es por ello que es el cliente quien decide como quiere su producto, por lo que existe una propuesta muy amplia en el menú.

Otro factor a considerar es el tamaño del producto, siendo este un factor diferenciador.

### **2.2.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Dentro del sector de comida rápida los sustitutos los encontramos entre ellos mismos, puesto que un sustituto de una hamburguesa puede ser una salchipapa o quizás un sánduche o incluso una pizza, ya que contienen el mismo tipo de alimentos en su preparación como por ejemplo embutidos, salsas, frituras.

Al ofrecer John's Burguer un menú innovador, es difícil hablar de un producto sustituto, puesto que no se limita vender un típico plato de

papas fritas con salchicha, sino ofrece platos diferentes que incluso llevan nombres diversos según sean sus ingredientes.

### **2.3 Benchmarking**

Al comparar John's Burguer con demás empresas del sector se observa que es pionera en el menú que ofrece, pues aunque existe gran cantidad de restaurantes de comida rápida, todas presentan una propuesta similar.

En cuanto al precio de los productos, es variado, pues depende mucho del producto, ya que la fijación de precios no es de acuerdo al mercado sino más bien a los costos en los que se incurre para la elaboración del producto.

### **2.4 Cadena de Valor**

#### **2.4.1 Actividades Primarias o Principales:**

Las Actividades Primarias o Principales son aquellas actividades implicadas directamente en la producción del producto y su venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Son imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs<sup>26</sup>.

Las Actividades Primarias son las siguientes:

#### **Logística Interna:**

- ✓ Todos los alimentos con los que trabaja John's Burguer son adquiridos dentro de la ciudad de Cuenca, es decir trabaja con materia prima nacional y local.
- ✓ El inventario es manejado mediante el método PEPS (Primero en entrar, primero en salir)

---

<sup>26</sup> Entrada/Salida

### **Operaciones / Producción:**

- ✓ La preparación de los pedidos, especialmente de la hamburguesa se hace en un promedio de 20 minutos, debido a que en el proceso no se cuenta con carnes congeladas.
- ✓ La capacitación de los empleados se la realiza una vez que el personal se contrata, es decir se dan a conocer las reglas y procesos a seguir en el local.

### **Logística Externa:**

- ✓ La distribución de los productos terminados se la realiza en de manera más frecuente en el local, ya que no se cuenta con un servicio a domicilio ligado a la compañía.

### **Ventas y Marketing:**

- ✓ Cuenta con una publicidad mediante radio y algunos auspicios y alianzas con el sector financiero.
- ✓ En cuanto al canal de distribución este trabaja con una distribución directa es decir tiene una relación directa con el consumidor final.

### **Apoyo a las ventas y servicio al cliente:**

- ✓ En cuanto a las instalaciones el local siempre se mantiene en buen estado, es decir existe un mantenimiento continuo, relacionado con la publicidad interna con la que se maneja John's Burguer

## **2.4.2 Actividades de Apoyo o Auxiliares:**

### **Infraestructura:**

Consiste en varias actividades, en las que se incluyen las de administración, planificación, contabilidad, asuntos legales, finanzas, etc. Apoya normalmente a toda la Cadena de Valor y no a actividades individuales. El sistema de información estratégica de la empresa apoya

la innovación y la respuesta a las necesidades de los clientes mediante una efectiva coordinación interna.

#### **Investigación, Desarrollo y Diseño:**

- ✓ Dentro del local John's Burger se maneja un crecimiento vertical del menú propuesto con la finalidad de crear diferenciación.
- ✓ Como punto adicional se maneja una política de diferenciación que se centra en el producto estrella, que es la hamburguesa, tal diferencia se centra en que es "la única hamburguesa que no utiliza carne congelada"

#### **Recursos Humanos:**

- ✓ Cuenta con un sistema de motivación no muy profundizado
- ✓ En cuanto a la preparación del personal dedicado al servicio al cliente, este no cuenta con una instrucción a fin con tal actividad.

### **2.4.3 El Margen**

Según Michael E. Porter, "El margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor".

### **2.5 ASCF (Análisis de las capacidades funcionales del talento humano)**

Para el correspondiente análisis del talento humano que labora en John's Burger, se procedió a entrevistarlos, donde cada una de los entrevistados manifestó similitudes en cuanto a su percepción del lugar de trabajo y de relaciones laborales tanto con el dueño de la empresa como entre compañeros.

Se entrevistó a cuatro trabajadoras donde sus respuestas muchas de las veces coincidían, a continuación se expondrá cada uno de los tópicos y preguntas realizadas al personal de John´s Burguer:

### **1.- ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en John´s Burguer?**

**Hubo diversas respuestas, pues trabajan:**

- Trabajador uno: 3 años
- Trabajador dos 2 meses
- Trabajador tres: 13 años
- Trabajador cuatro: 2 años.

### **2.- ¿Cómo fue que llegó a trabajar aquí?**

Las respuestas fueron las mismas, pues presentaron su carpeta y fueron contratadas.

### **3.- ¿Por qué decidió trabajar en el sector del servicio y de comida rápida?**

En esta pregunta las respuestas fueron diversas, pues en algunos casos presentaron sus carpetas en diversos lugares y trabajan en John´s porque es en donde las contrataron, mientras que en otros casos escogieron exclusivamente John´s debido a su experiencia en el sector de comida.

### **4.- ¿Ha trabajado en establecimientos similares?**

De las entrevistadas dos personas manifestaron haber trabajado en establecimientos similares, una de ellas tiene experiencia de trabajo en una panadería, y en el otro caso John´s es su primer empleo.

### **5.- Al realizar una comparación entre su trabajo actual y el/los anteriores. ¿Cuál le parece mejor?**

Todas expresaron que es mejor trabajar en John´s debido al compañerismo y horario de trabajo.

**6.- ¿Qué es lo que más le gusta de su ambiente de trabajo?**

El compañerismo y relación con el jefe es lo que más destacan las trabajadoras en su experiencia como trabajadoras de John's.

**7.- ¿Cómo es la relación con su jefe?**

Describen al jefe, como una persona comprensiva, justa, respetuosa y que confía en ellas.

**8.- ¿Y la relación con sus compañeros (as)?**

Todas coinciden en que existe compañerismo y amistad.

**9.- ¿Conoce cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las diferentes tareas que se realizan en John's?**

La trabajadora 3, quien trabaja trece años en John's desempeña cualquiera de las tareas que se asigne, está dispuesta a colaborar con sus compañeras aunque su especialidad y rol a desempeñar es la elaboración y preparación de los alimentos.

En los otros casos su rol se enfoca más en el servicio al cliente.

**10.- ¿Recibe incentivos por desempeño en su trabajo?**

La forma de incentivar al personal es con una bonificación económica extra, como por ejemplo en Navidad.

**11.- ¿Existe capacitación en John's?**

La empleada con mayor antigüedad nos manifiesta que ha recibido dos capacitaciones en temas de servicio al cliente hace dos años.

**12.- ¿En qué temas le gustaría capacitarse?**

Las opiniones son iguales, pues las trabajadoras expresan que el servicio al cliente es importante y que les gustaría actualizarse en este tema.

**13.- Si tuviese la posibilidad de cambiar algo en Johns Burger, ¿qué sería?, ¿qué mejoraría?**



El compromiso con el lugar de trabajo es lo que hace falta, pues al realizar las entrevistas se percibe que algunas de las empleadas solo están dispuestas a realizar su labor y no a colaborar con las compañeras, por otra parte la eficiencia del personal debe mejorar, pues se requiere de mayor agilidad.

**14.- Finalmente para conocer algo más acerca de usted, cuéntenos:**

- ¿Cuál es su nivel de instrucción?
- ¿Tiene otro empleo?
- ¿Cuál es su estado civil?
- Describanos su rutina diaria.

**Tabla 5 Trabajadores John´s Burguer.**

<b>NOMBRE</b>	<b>NIVEL INSTRUCCIÓN</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>OTRO EMPLEO</b>	<b>RUTINA DIARIA</b>	<b>JORNADA DE TRABAJO JB</b>
Trabajador 1	Cursa 1er año administración empresas	Casada	No	Mañana: Trabaja JB Tarde: Quehaceres domésticos	8:00 – 16:00
Trabajador 2	Estudios enfermería inconclusos	Soltera	No	Mañana: Trabaja JB Tarde: Quehaceres domésticos	8:00 – 16:00

Trabajador 3	Corte y Confección	Soltera	Limpieza oficinas Coopera	Mañana: Trabaja JB Tarde: Trabaja Coopera	8:00 – 16:00
Trabajador 4	Administración de Empresas (curso 2do año)	Soltera	No	Mañana: Estudia Tarde: Trabaja	16:00 – 23:00

Elaborado por: Las autoras.

## 2.6 Elaboración de ficha de Observación Directa.

### John´s Burguer

07/junio/2012

<b>Tema: Proceso de servucción en John´s Burguer.</b>	<b># Observación: 01</b>
<b>Objetivo:</b> Determinar la conformidad o no conformidad de los clientes con el servicio de John´s Burguer.	<b>Hora:</b> 18:30 <b>Lugar de Observación:</b> JOHN´S BURGUER

### a) Hallazgos de tendencia:

- La mayoría de personas que entran al establecimiento se encuentran en grupos de cuatro. Estos pueden ser considerados en su mayoría como grupos familiares, por tal motivo John´s maneja un ambiente y entorno familiar, esto no deja de lado a los grupos de amigos que tienen concurrencia al local a pesar de ser algo escaso.
- El producto que más se consume son las hamburguesas.
- Todos los productos que el menú presenta existen y el cliente puede pedir.

- La mayoría de los clientes observan el menú antes de realizar su pedido.
- Todas las personas primero se sirven su pedido y cancelan cuando se retiran.
- Algunos de los clientes piden alimentos para llevar, adicionales a los servidos en el local.
- El personal es amable al momento de atender y servir al cliente.
- La mayoría de los pedidos son despachados en 15 minutos aproximadamente.
- El personal sirve los alimentos cumpliendo con normas de higiene.
- Cada vez que una mesa es desocupada, se limpia inmediatamente.

**b) Hallazgos Excluyentes:**

- Existieron tres situaciones en los que los clientes se encontraban en el día de su cumpleaños y aprovecharon para festejarlo en el local debido a sus promociones.
- Un cliente se quejó por el tiempo de espera en su pedido.
- Un cliente se sirvió un helado.
- Dos clientes no llegaron acompañados.

.....

**Lorena Barbecho**

.....

**Isabel Carrillo**

**Cuestiones guía para observación:**

- ¿Cuántas personas acompañan al comprador?
- ¿El cliente pide un producto específico o busca opciones?
- ¿En qué momento realiza su pago el cliente?
- ¿Cuál es el producto más solicitado?
- ¿Cómo es la atención del personal?
- ¿Cuánto tiempo espera el cliente por su pedido?
- ¿Existe normas de higiene al momento de servir los alimentos?
- ¿Se encuentran limpias las instalaciones?

## 2.7 Matriz BCG

Gráfico 13 Matriz BCG Johns Burger.



**Fuente:** Rafael Muñoz González, Análisis de la cartera producto – mercado, Marketing en el Siglo XXI, 2004, <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>

**Elaboración:** Las autoras.

Para la elaboración de la matriz Boston Consulting Group se tomó como base el sondeo realizado del mismo que se obtuvo los platos preferidos por los clientes ubicándolos de la siguiente manera:

**Estrella:** La mega Hamburguesa es sin duda alguna el producto estrella para John's ya que este cuenta con una tasa de crecimiento alta y gran participación de mercado.

**Vacas de dinero:** Las Papas encajan en esta descripción ya que son generadoras de fondos y utilidades para la empresa.

**Perros:** Las Yuquitas son los considerados productos perros ya que no son muy apetecidas por los clientes y por ende el ingreso que generan las mismas es bajo.

**Interrogantes:** En la actualidad John's no cuenta con un producto interrogante ya que su menú no ha presentado mayores cambios en los últimos tiempos.

## 2.8 Matriz Perfil Competitivo

Aunque John's Burguer es una empresa pequeña, se procede a realizar esta matriz frente a un competidor como lo es "LOMITOS", puesto que el dueño de John's es quien manifiesta que es su competencia debido a la similitud de los productos que tiene la empresa mencionada.

La matriz que se presentará no considera factores como posición financiera debido a que no se tiene acceso a la información de "LOMITOS".

Otro competidor que se considerará es El Sabrosón, pues cuenta con productos de características similares

Tabla 6 Matriz de Perfil Competitivo de Johns Burguer

FACTORES CRITICOS ÉXITO	PESO	JOHN'S BURGUER		LOMITOS		EL SABROSON	
		CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,30
SERVICIO AL CLIENTE	0,30	3	0,90	1	0,30	1	0,30
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
PUBLICIDAD	0,15	4	0,60	2	0,30	1	0,15
UBICACIÓN	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,35</b>		<b>2,15</b>		<b>2,35</b>

**Fuente:** Planeación Estratégica, Matriz del Perfil Competitivo, 08 de Junio del 2009, <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1244491980/>

**Elaboración:** Las autoras.

En base a los resultados se observa que los competidores se presentan fuertes entre sí, por tal motivo se ve necesario la creación de barreras de entrada a modo de que John's Burguer pueda mantener su posición en el mercado e incluso llegar a mejorarla atendiendo los puntos débiles que presenta como empresa.

Los factores a analizar, así como las ponderaciones y clasificaciones asignadas, han sido en base a observaciones participantes.

Lo que se pudo observar es que LOMITOS se encuentra en una buena ubicación (El estadio), sin embargo es débil en aspectos como calidad de sus productos, servicio al cliente, pues no existe cultura de servicio y sus precios son muy elevados.

En cuanto a El Sabrosón, se percibe un ambiente más organizado y dinámico, no existe cultura de servicio, pero la calidad de los productos es superior y los precios competitivos, por otra parte la ubicación es la misma que la de LOMITOS, pero el nivel de ventas de El Sabrosón es superior.

La publicidad es un factor que ninguno de los dos locales los considera importante, sin embargo representa una oportunidad para John's Burguer.

## **CAPITULO III**

### **3 DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVUCCION DE JOHN'S BURGUER**

#### **3.1 Información de la Empresa**

##### **3.1.1 Antecedentes de la Empresa**

La idea de negocio de restauración de comida rápida, en donde el plato fuerte es la conocida hamburguesa gigante que no utiliza carnes congeladas, nace hace aproximadamente 13 años, a partir de la necesidad de los clientes de tener acceso a productos de calidad a precios moderados, la marca JHON'S BURGUER como tal nace conjuntamente con la idea de negocio ya que desde un comienzo el Sr. Patricio Álvarez, propietario del negocio, supo manejar el concepto de marca que deseaba desarrollar.

Pero la idea de negocio no termina allí ya que para el Sr. Alvares es importante el servicio prestado a los clientes a quienes los califica como amigos, puesto que en el tiempo de vida de su empresa los clientes hay llegado a ser parte de John's, gracias a todos los esfuerzos realizados por él y claro por su comprometido equipo de trabajo hace hoy en día de John's una de las marcas más conocidas por niños, jóvenes y adultos a nivel local.

##### **3.1.2 Propuesta de filosofía empresarial**

Con el afán de brindar una propuesta de filosofía empresarial para el local John's Burguer, el presente trabajo se ha basado en ideas centrales y empíricas que el Sr. Patricio Álvarez trata de trasmitir con su negocio de restauración de comida rápida, mismas que giran alrededor de una propuesta interesante "trabajar para los clientes"

##### **✓ Visión.**

Hacer de John's Burguer un punto de referencia en la ciudad de Cuenca a través de la oferta de comida rápida innovadora y con servicio diferenciado.

✓ **Misión.**

Atender los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores mediante el servicio de restauración de comida rápida de calidad, que proporcione a los clientes una experiencia única.

✓ **Objetivos:**

➤ **General.**

Ser los mejores siempre

➤ **Específicos:**

- Fidelizar a los clientes mediante el desarrollo de vínculos con los mismos.
- Innovar el menú de John's Burguer por lo menos dos veces por año.
- Dar a conocer a los clientes la propuesta de diferenciación de John's Burguer mediante nuevas campañas de publicidad.

✓ **Valores.**

- El **servicio** juega un papel importante ya que se busca la **satisfacción de los clientes** en todo momento.
- **Confiabilidad** en que los productos se realizan con **materias primas de calidad** y mediante procesos que contribuyen a la **salud** de los clientes.
- **Higiene y limpieza** en todo el proceso de atención al cliente, es decir desde el aseo del local al ingreso, pasando por la preparación de los alimentos hasta el consumo de los mismos.

### 3.1.3 Normativa Legal, societaria, de seguridad social y tributaria

La marca registrada John's Burguer tiene como representante legal al Sr. Patricio Álvarez que es una persona natural obligada a llevar contabilidad, por tal motivo este da cumplimiento a obligaciones con las diferentes instituciones:



- ✓ Servicio de rentas internas
  - Declaraciones mensuales de Impuesto al Valor Agregado
  - Declaraciones de Impuesto a la Renta
  
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
  - Afiliación oportuna de sus empleados
  - Pagos mensuales del aporte patronal, personal y fondos de reserva
  
- ✓ Ministerio de trabajo
  - Cumplimiento con la inscripción de contratos de trabajo
  - Pagos de beneficios de ley
  
- ✓ Permisos de funcionamiento tramitados anualmente

#### **3.1.4 Permisos de Funcionamiento**

En la actualidad al mes de junio de 2012 el Sr. Patricio Álvarez se encuentra en trámite para la obtención de los nuevos permisos que le permitan operar de manera legal en la ciudad de Cuenca.

Para dar cumplimiento a tal propósito es necesario la entrega de los permisos obtenidos del año anterior como parte del trámite, estos documentos se resumen en la siguiente tabla.

**Tabla 7 Permisos de Funcionamiento Johns Burguer 2011.**

Documentos presentados para la obtención del Certificado Único de Funcionamiento por parte del Sr. Patricio Álvarez para el año 2011
Permiso de Letrados
Registro Único de Contribuyente
Certificado de Votación
Copia de la Cedula o Pasaporte
Permiso Otorgado por el Ministerio de Salud
Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos
Permiso Otorgado por la Intendencia de Policía

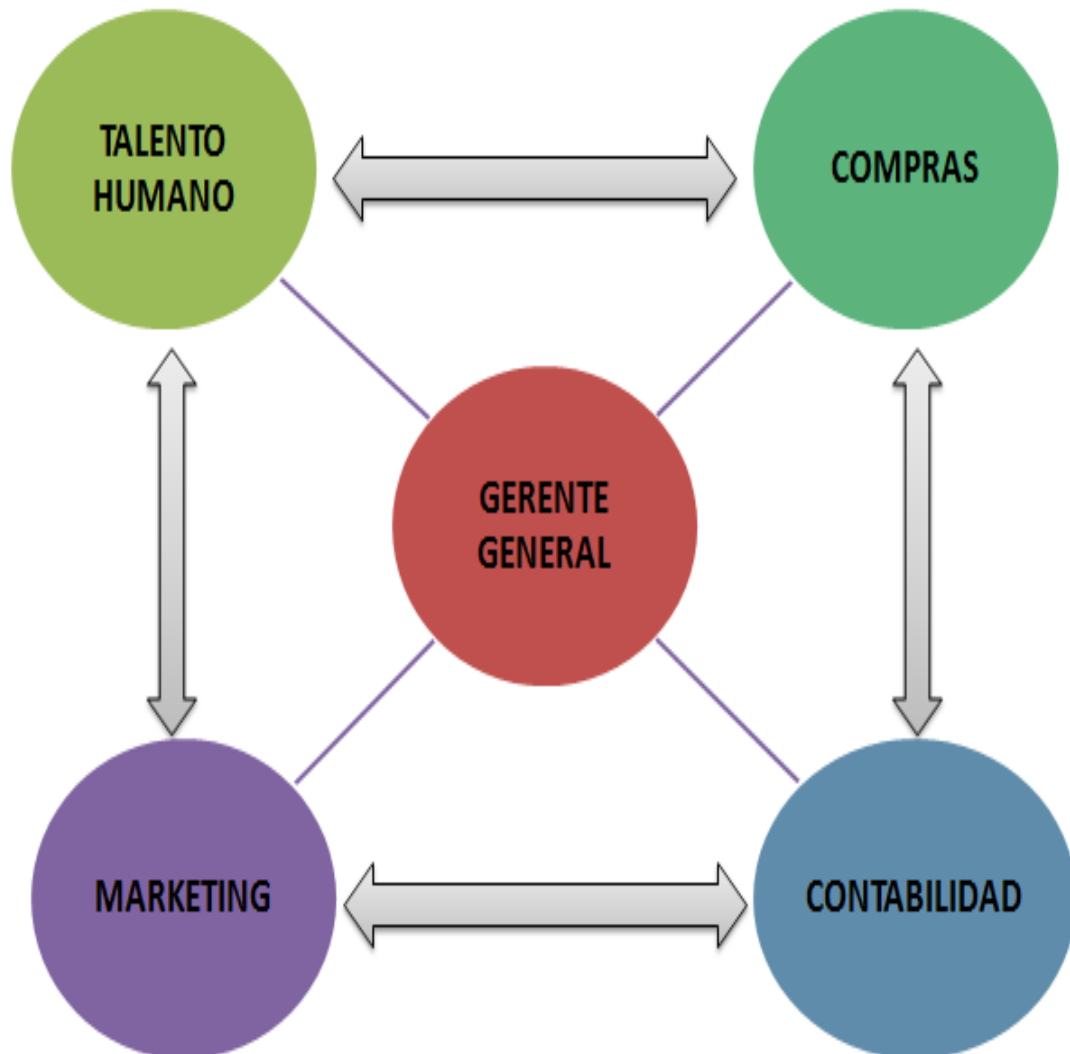
**Elaboración:** Las autoras.

**Fuente:** Sr. Patricio Álvarez, Servicio de Rentas Internas.

### **3.1.5 Estructura Interna y Administrativa**

Ya que en la actualidad JB no cuenta con una cultura organizacional definida de manera específica, se propone implementar un organigrama que ayude a la descentralización de las actividades que realiza la empresa, el mismo que se desarrolla de manera circular.

**Gráfico 14 Organigrama propuesto para Johns Burguer**



**Elaboración:** Las autoras.

### **Distribución al momento de la descentralización**

**Compras:** Dentro del organigrama las compras pueden ser divididas en dos grupos, implicando que solo uno de ellos dependa de gerencia como un punto para supervisar, es decir se pueden delegar funciones de manejo de inventarios de materia prima y suministros a un solo empleado o a la vez hacer este cargo rotativo, para poder tener un control más eficiente sobre las compras necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Cabe recalcar que esta actividad se cumpliría durante el horario normal de trabajo de los colaboradores de modo que no implique incurrir en un gasto.

**Talento humano:** En cuanto al manejo del talento humano es necesario que estos se vean influenciados por nuevas ideas que puedan aportar a su mejora continua, por lo que en la propuesta lo relacionado a talento humano como capacitaciones deben ser de manera externa e interna de modo que no implique tener un solo punto de vista y permita a la vez captar el entorno que rodea al mercado como la competencia y las nuevas oportunidades.

**Marketing:** Este departamento se centra más en lo referente a promoción y publicidad externa, es decir la manera en la que se da a conocer John's Burguer a los clientes, sin embargo no se deja de lado la publicidad interna y por tal motivo este departamento se encuentra muy relacionado con la gerencia ya que para el establecimiento de promociones es necesario tener un conocimiento claro del giro del negocio.

**Contabilidad:** En este departamento se debe mencionar que existe un contrato de por medio, es decir funciona a cargo de un profesional preparado para dar cumplimiento con los fines deseados en dicho departamento.

Al tratarse de un organigrama circular es importante mencionar que cada uno de los departamentos funciona en base a gerencia general, es decir se trabaja en conjunto para transmitir y lograr que los objetivos que lleven a la empresa hacia su crecimiento y mejora continua.

## 3.2 Diseño del plan de servucción

### 3.2.1 Implementación del Modelo SERVQUAL

#### a) PROPUESTA DE LAS CINCO DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE JOHN'S BURGUER

**Tabla 8 Cinco Dimensiones de la Calidad Johns Burger.**

<p><b>TANGIBLES</b></p>	<p>Dentro de la parte tangible, las instalaciones del actual local de John's Burger tienen un espacio reducido, que no permite acoger a más clientes.</p> <p>En un análisis basado en las respuestas del sondeo realizado, el 53% de las personas sugieren que se abran sucursales en centro comerciales, el 37% en el centro de la ciudad y el 10% en el parque industrial, sin embargo el objetivo del dueño de la empresa es convertirse en un punto de referencia, por lo que sus esfuerzos deben enfocarse en aquello, quizás luego de un posicionamiento convendría la apertura de sucursales.</p>
<p><b>CONFIABILIDAD</b></p>	<p>Es importante que el cliente obtenga lo que espera, incluso más de lo que espera, por ello el personal debe ser capaz de desarrollar el proceso de servicio de manera extraordinaria de principio a fin, desde el pedido, la preparación hasta el momento en que el cliente se retira del establecimiento.</p>
	<p>Este es un punto crítico y que requiere de</p>

<b>CAPACIDAD RESPUESTA</b>	<p>mejoramiento inmediato en el local, el personal debe ser entrenado de manera que pueda cumplir el proceso de servicio en un tiempo menor al que lo hace actualmente, se debe capacitar al personal y motivarlo para que incremente su productividad.</p>
<b>SEGURIDAD</b>	<p>Se debe proporcionar al cliente un sentimiento de confianza, donde se garantiza que el servicio que espera es el que será brindado.</p> <p>En el caso del sector de alimentos, los clientes son más sensibles, por lo que representa importante que tanto los alimentos como la preparación, y manipulación de los mismos se hacen bajo normas de higiene, limpieza y salubridad. De igual manera las instalaciones, así como los utensilios y herramientas necesarias para servir los alimentos deben ser manejados con higiene absoluta, garantizando y cuidando la salud de los clientes.</p>
<b>EMPATIA</b>	<p>Se debe establecer una relación con el cliente, el trato con el mismo no se debe limitar a tomar un pedido, sino volverlo más personalizado, el empleado debe ser capaz de identificar el estado de ánimo del cliente, si tiene prisa, incluso identificar sus posibles gustos y preferencias, para así brindarle confianza.</p>

**Elaboración:** Las autoras.

**b) PONDERACIONES OBTENIDAS PARA DETERMINACION DE LAS BRECHAS:**

CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS DEL SERVICIO RECIBIDO VS SERVICIO ESPERADO:

- El servicio recibido es igual al esperado, pues el 64% de la gente lo asevera.
- El 37% de los clientes siente que el servicio recibido supera sus expectativas.

TRATO CON EL PERSONAL:

- La mayoría de clientes manifiesta que el personal es amable, sin embargo, el 22% opina que es comprometido con la empresa, siendo este factor fundamental para el crecimiento de la empresa, por lo que, es necesario el diseño de un plan motivacional.

PERCEPCION DE PRECIOS:

- El precio propuesto es percibido por los clientes como similar a otros establecimientos en un 63%, sin embargo un 37% lo percibe como elevado.

ACCESO A INFORMACION:

- En cuanto a la parte comunicacional, la respuesta fue masiva, pues el 70% de las personas prefieren que la información y forma de contacto con John's Burger sea a través de medios virtuales como por ejemplo, redes sociales.

**c) DETERMINACION DE LAS GAPS:**

- **GAP 1 O GAP DE ESCUCHA:** Dentro de las percepciones que tiene el dueño de la empresa acerca de lo que quiere el cliente, se puede resaltar que el cliente externo sugiere una sucursal del restaurante.
- El cliente interno por otra parte manifiesta la necesidad de capacitaciones, especialmente en servicio al cliente.
- En cuanto al aspecto comunicacional, no existe publicidad relevante a través de la cual las personas puedan conocer acerca de John's Burger, por lo que

es conveniente realizar esfuerzos por dar a conocer la marca, sus productos, por ejemplo a través de redes sociales, que es lo que más sugieren los clientes.

- Publicidad a través Facebook, en donde los usuarios tengan acceso a información de productos, ofertas, promociones e incluso a sugerencias es la propuesta para establecer relaciones virtuales y masivas con los clientes.
- **GAP 2 O GAP DE DISEÑO:** No existe una brecha grande en cuanto al diseño, sin embargo lo conveniente es mejorar el servicio a través de capacitaciones y de motivaciones al personal a fin de incrementar la productividad del mismo, pues el tiempo en el sector de alimentos es primordial, se debe reducir el tiempo de espera del cliente.
- **GAP 3 O GAP DE RENDIMIENTO O DESEMPEÑO:** En base a las observaciones realizadas, se aprecia que la demanda es satisfecha.
- La administración de proveedores, de igual manera, es la óptima, pues cumplen ante los requerimientos de John´s.
- En esta gap, lo que se sugiere es que la atención al cliente sea de manera más rápida.
- Las personas califican al personal en su mayoría como amable con un porcentaje de 36%, sin embargo, el 22% lo califica como comprometido con la empresa, lo que implica que al personal le hace falta motivación para sentir a John´s como propio.
- Lo que se propone es el diseño de un plan de incentivos y bonos especiales por cumplimiento de metas, desempeño en el trabajo, por ejemplo: empleado del mes.
- **GAP 4 O GAP DE LA COMUNICACIÓN:** Es en esta Gap donde se deben centrar los esfuerzos, pues John´s no cuenta con propuestas publicitarias suficientes como para dar a conocer sus productos, su marca, promociones, ofertas, ni como para convertirse en un punto de referencia.
- La parte comunicacional es una debilidad muy fuerte, la cual debe ser trabajada de manera inmediata.



- Según resultados provenientes del sondeo, se observa que la mayoría de personas no piensa que John's cumple con todo lo que ofrece su publicidad, es decir, lo cumple de manera parcial, teniendo que: el 53% piensa que se cumple parcialmente, mientras que el 47% piensa que se cumple completamente, entonces se tiene que *lo recibido es inferior a lo esperado*.
- Además en lo que respecta a Comunicación boca a boca, la mayoría de clientes conocen de la existencia de John's por amigos y familiares antes que por medios de publicidad.

### 3.2.2 Desarrollo de las 4 C'S del servicio

**Cliente:** Para saber qué es lo que el cliente quiere hay que partir de un estudio de mercado ya sea para poner en marcha un negocio o para conocer la situación de un negocio que ya funciona y así rediseñar sus procesos y productos de ser necesario.

La decisión de abrir el restaurante de comida rápida John's Burguer parte de una observación realizada por su dueño, quien vio una oportunidad al darse cuenta que la mayoría de establecimientos de comida de este sector, ofrecen al cliente propuestas similares, poco variadas y que no satisfacen las necesidades y deseos de sus clientes.

La clave dentro de esta C es el entregar al cliente lo que se le ofrece, tratando siempre de entregar más de lo prometido de manera que el cliente se deleite.

El menú que se ofrece no debe variar su calidad actual si no es para incrementar la misma, por ejemplo si los precios suben, el producto debe también incrementar su calidad, así el cliente sentirá que realmente el producto vale lo que cuesta.

Por otra parte, las promociones que se manejan actualmente como: cumpleaños 2x1, sorpresa por compras superiores a \$15 deben mantenerse, pues en base a las observaciones estas promociones tienen gran acogida.

Ampliar las relaciones con los clientes, es importante, se debe establecer contacto con los mismos a través de medios como radio y redes sociales, pues son medios de mayor acogida por parte de los clientes.

**Comodidad:** El establecimiento debe ser un lugar agradable, donde el cliente sienta que la experiencia en John's vale la pena.

- El ambiente debe ser apropiado, no debe existir exceso de frío ni calor, sino una temperatura moderada, las mesas y sillas deben ser lo suficientemente amplias y cómodas de manera que no dificulte el momento en el que el cliente se sirva su pedido.
- Es conveniente que el local cuente con una silla para niños pequeños para que se sientan cómodos tanto ellos como sus padres.
- El volumen de la música o televisión debe ser moderado.
- El local debe encontrarse en orden y limpio, así como también los servicios higiénicos.
- Es recomendable que los clientes aprecien la preparación de sus alimentos, pues incluso hasta se puede considerar como estrategia el hecho de que exista un aroma a los deliciosos bocadillos.

**Comunicación:** El segmento de mercado de John's Burguer son personas de clase económica media-alta, por lo que los medios por los cuales se realicen las estrategias comunicacionales, así como el contenido deben ser dirigidos para este segmento.

Los medios a utilizar son radio y redes sociales (Facebook).

Las radios en las cuales se realizarán las cuñas radiales son las de mayor audiencia K1 Y La voz del Tomebamba.

Se plantea además la entrega de diversos premios a los oyentes de la radio a través de concursos realizados por los locutores como:

- ¿Qué ingredientes contiene la mega hamburguesa?
- ¿Cuál es la dirección de John's Burguer?
- Dentro del producto papas que ofrece John's: nombre tres de ellas

Los concursos se realizarán mensualmente de manera que se despierte el interés de los clientes por conocer más de los productos de John's, así como también para posicionarse en la mente de los consumidores.

En radio K1 se transmitirá una cuña grabada tres veces al día junto con la realización del concurso mensual, mientras que en radio la voz del Tomebamba se mantendrá las menciones pero se adicionara el concurso mensual

**Costo:** Dentro del costo, es importante que el cliente sienta que paga un precio justo por lo recibido, por lo que los mensajes publicitarios no deben ofrecer cosas inalcanzables o falsas.

El servicio al cliente debe estandarizarse a través de capacitaciones iguales al talento humano, de manera que su cultura y percepción de lo que es el servicio al cliente sea la misma o semejante, para ello también es importante que al momento de seleccionar el personal, se lo haga atendiendo a las características necesarias para el buen desempeño de su trabajo, como: honestidad, pro actividad, actitud de servicio, puntualidad, respeto, capacidad para resolver problemas, compromiso con la empresa, confiabilidad, entre otras.

### 3.2.3 Diseño de la Cadena de Valor

#### ACTIVIDADES PRIMARIAS:

**Logística Interna:** El manejo de las materias primas para la elaboración de los respectivos productos se la debe realizar con cuidado, pues los alimentos requieren de especial atención, por lo que la empresa se debe asegurar de que el origen de la materia prima sea confiable y bajo estrictas normas de calidad, cuidado e higiene.

La persona encargada de recibir la materia prima debe cerciorarse de que ésta cumpla con normas de higiene y sanidad, así como también de que se entregue la cantidad justa de producto solicitado con la respectiva factura.

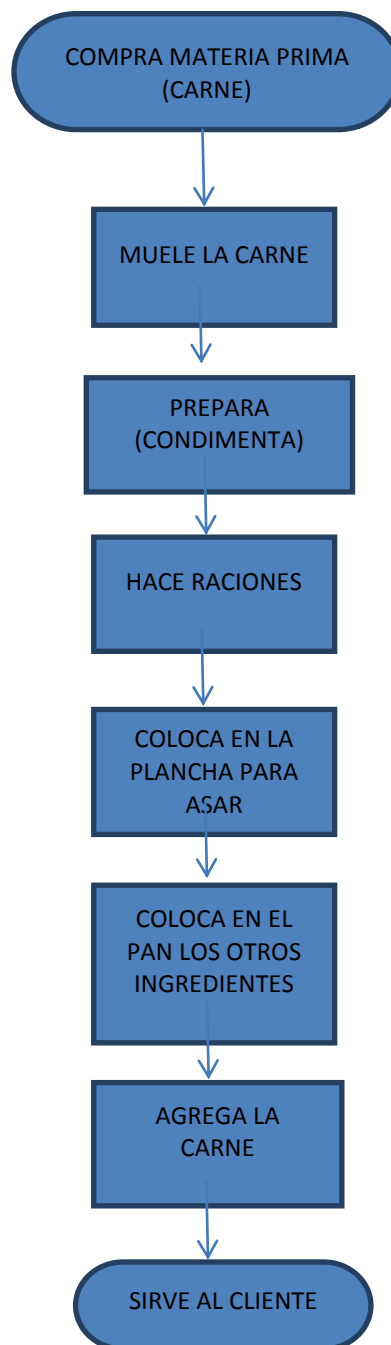
El almacenamiento de la materia prima, al ser alimentos, se lo realiza en los frigoríficos respectivos, que deben estar a temperatura recomendada para el almacenamiento de ésta.

Es importante que todos los empleados conozcan el manejo de la materia prima, en todo el proceso, desde su recepción hasta su almacenamiento.

Se recalca que JB, dentro de su materia prima cuenta con carne fresca no congelada, la misma que es considerada como ventaja competitiva.

**Operaciones:** Cada alimento tiene un proceso diferente.

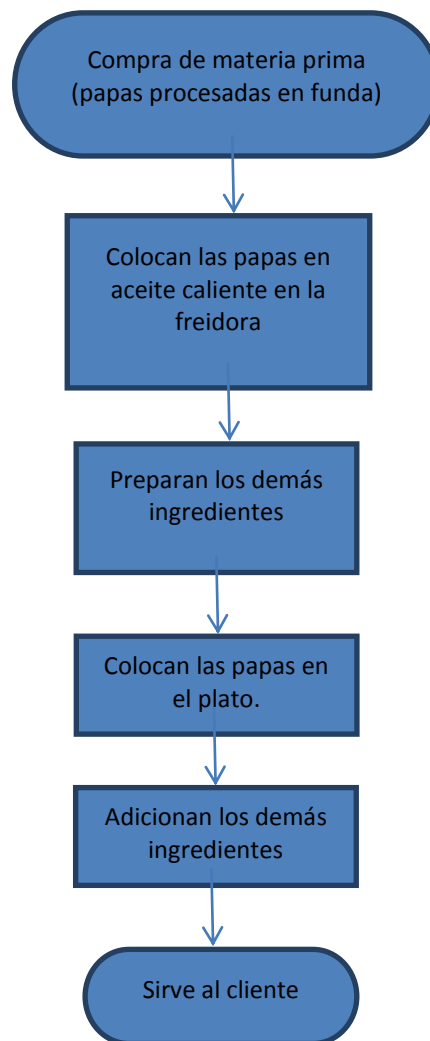
### Proceso Hamburguesa



El proceso anterior es el de una hamburguesa tradicional, cuyos ingredientes son: Pan, carne, lechuga, tomate, cebolla, queso, salsa, mayonesa, mostaza. Los ingredientes adicionales que contienen las otras hamburguesas son: jamón, pollo, huevo, salami, champiñones.



### Proceso Papa



Al igual que las hamburguesas, el proceso descrito es el de una papa tradicional. Los ingredientes adicionales que incluyen las demás papas son: pollo a la plancha, ensalada, carne a la plancha, huevo, salami, mayonesa, salsa, mostaza.



El proceso para la elaboración de cada producto se debe estandarizar, a fin de que el cliente no perciba diferencias y en caso de cometerse errores, estos se puedan determinar, medir y controlar de mejor manera.

**Logística Externa:** En este punto se debe poner especial atención, pues el manejo del tiempo es un factor clave y que repercute en la experiencia que tenga el cliente en John's Burger.

Los pedidos deben ser despachados en orden, sin importar el producto solicitado por el cliente, por lo que es conveniente que la persona encargada de tomar los pedidos mantenga un orden de los mismos.

Una vez elaborado el producto, se procede a la entrega del mismo al cliente. La entrega del producto debe ser realizada en tranquilidad y de manera amable, así como también cuidando aspectos relacionados con el aseo.

El empleado debe mantener siempre un trato amable y respetuoso con el cliente, tratando siempre de crear en él un sentimiento de confianza bajo normas de respeto.

Debe existir siempre el personal necesario tanto para la elaboración de los productos como para el servicio al cliente.

**Mercadotecnia y Ventas:** Se deben desarrollar actividades de mercadotecnia, para de esta manera lograr: posicionamiento, reconocimiento de marca, participación de mercado y por ende incremento de ventas.

Aunque John's Burger no cuenta con áreas funcionales específicas ni con una estructura administrativa clara, la parte de marketing es sumamente importante, por lo que, un estudio de mercado a través de un sondeo por ejemplo, debe ser realizado periódicamente, a fin de conocer la opinión de los clientes y conducir a la empresa a una mejora continua.

Hoy en día el marketing digital es prácticamente una obligación su implementación en cualquier empresa, sin importar su tamaño o actividad, pues el acceso a las Tics por parte de la población está en constante crecimiento.

Una campaña en redes sociales como Facebook, sería conveniente para JB, pues así se puede llegar a mayor cantidad de personas, al ser un medio masivo.

Otra estrategia de medios es las cuñas radiales, donde además se plantean concursos que tengan como fin dar a conocer el portafolio de John's Burger.

**Servicio:** El objetivo de John's es convertirse en un punto de referencia en la ciudad de Cuenca, por lo que primero se deben desarrollar estrategias que conduzcan a posicionamiento, participación de mercado y sobre todo reconocimiento de marca.

A futuro, luego de que JB, alcance su objetivo descrito anteriormente, se plantea el servicio a domicilio.

## **ACTIVIDADES DE APOYO:**

### **Administración de Recursos Humanos:**

El manejo del personal es fundamental en el sector de servicios. La baja rotación del personal favorece a la empresa, pues permite la formación de empleados con profundo conocimiento de procesos y capacidad de tomar decisiones.

El factor más importante a considerar para la contratación de personal es la actitud, pues esta debe responder a la cultura y filosofía que maneja JB.

La creación de un sistema motivacional al talento humano, permitirá a JB, contar con gente que siente a la empresa como propia y que por lo tanto aportará con

ideas para mejorar, así como también manifestará sus incomodidades y necesidades.

El líder de JB, en este caso, el dueño, debe estrechar los lazos con sus empleados, para así crear una relación de amistad, donde las partes se sientan apoyadas y cuyo objetivo y meta personal sea la misma que la de la empresa.

**Desarrollo tecnológico:** Para la elaboración de los distintos productos no se requiere de tecnología avanzada, pero se debe dar mantenimiento a los implementos que se usen actualmente.

**Abastecimiento:** Las compras de materia prima, son realizadas bajo pedido a proveedores conocidos con los que se trabaja desde hace mucho tiempo.

La cantidad que se compra de materia prima es la suficiente como para abastecer a los clientes.

JB, escoge un proveedor, por su cumplimiento, pues una falla de un proveedor significa para JB, que los clientes duden de la empresa, de su compromiso y seriedad.

El proveedor, además de ser cumplido debe ofrecer productos frescos, de calidad, confiables y sobre todo debe tener una rápida capacidad de respuesta en caso de que John's Burguer así lo solicitase, debe demostrar compromiso tanto con su empresa como con JB, y por ende con los clientes.

## **MARGEN:**

Basándose en los costos de producción en que incide cada producto se plantea un margen que alcanza el 15%, valor que representa una utilidad para John's Burguer.

En la tabla siguiente se especifica tanto el costo como la utilidad de dos de los productos más vendidos.



**Tabla 9 Margen fijado para Hamburguesas.**

<b>HAMBURGUESAS</b>	<b>COSTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>MARGEN 15%</b>
A	\$ 2,61	\$ 3,00	\$ 0,39
B	\$ 3,30	\$ 3,80	\$ 0,50
C	\$ 3,22	\$ 3,70	\$ 0,48
D	\$ 3,65	\$ 4,20	\$ 0,55
E	\$ 3,65	\$ 4,20	\$ 0,55
F	\$ 3,39	\$ 3,90	\$ 0,51
G	\$ 3,91	\$ 4,50	\$ 0,59
H	\$ 4,26	\$ 4,90	\$ 0,64
I	\$ 4,26	\$ 4,90	\$ 0,64
J	\$ 4,00	\$ 4,60	\$ 0,60
K	\$ 4,00	\$ 4,60	\$ 0,60
L	\$ 4,17	\$ 4,80	\$ 0,63
M	\$ 4,00	\$ 4,60	\$ 0,60
N	\$ 4,78	\$ 5,50	\$ 0,72
O	\$ 4,26	\$ 4,90	\$ 0,64
P	\$ 4,96	\$ 5,70	\$ 0,74
Q	\$ 5,91	\$ 6,80	\$ 0,89
R	\$ 6,26	\$ 7,20	\$ 0,94
S	\$ 6,43	\$ 7,40	\$ 0,97
T	\$ 7,65	\$ 8,80	\$ 1,15

**Elaborado por:** Las autoras.

**Tabla 10 Margen fijado para papas.**

<b>PAPAS</b>	<b>COSTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>MARGEN 15%</b>
A	\$ 2,61	\$ 3,00	\$ 5,61
B	\$ 3,48	\$ 4,00	\$ 7,48
C	\$ 4,09	\$ 4,70	\$ 8,79
D	\$ 4,52	\$ 5,20	\$ 9,72
E	\$ 5,22	\$ 6,00	\$ 11,22
F	\$ 5,30	\$ 6,10	\$ 11,40

**Elaborado por:** Las autoras.

### **3.2. 4 Cultura de servicio al cliente.**

La cultura de servicio en una empresa, depende de diversos factores, entre ellos: los productos, la comunicación, las estrategias, los objetivos, líderes, trabajo en equipo, empowerment.

No es posible fomentar en los empleados la cultura de servicio con tan solo dar una orden. La capacitación al personal es determinante para fomentar cultura de servicio, es por ello que en JB, la capacitación debe llevarse a cabo cada 6 meses.

Las capacitaciones no deben limitarse a charlas, cursos, de un mismo tema, pues esto termina por aburrir a la gente y no logra persuadir ni lograr cambios en ellos ni en la organización.

Es conveniente que las capacitaciones que se realicen sean de diversos temas, pero que conduzcan a un mismo fin: crear una cultura de servicio.

El contenido de cada capacitación debe orientarse a la realidad de la empresa, a sus necesidades y a la de sus trabajadores.

Los factores clave que se debe tomar en cuenta para la capacitación son.

- Temas nuevos y frescos.
- Cada capacitación debe avanzar a un nivel superior.
- Se debe capacitar en cómo ser un buen líder.
- Trabajo en Equipo.
- Durante el lapso entre una capacitación y otra, se debe reforzar lo tratado en la última capacitación, a través de la práctica.
- Las personas encargadas de capacitar, deben tomar en cuenta de que tratan con seres humanos, por lo que el dinamismo es fundamental.
- Compromiso del dueño de JB, tiene que dar ejemplo a sus empleados.
- Capacidad para tomar decisiones por parte de los empleados, así como para resolver problemas. La confianza que se genere en los trabajadores dará como resultado empleados capaces de dar soluciones y de llevar a la empresa más allá de lo propuesto.

### **3.2.5 Capacitación al talento humano en servicio al cliente.**

En lo referente a la capacitación del personal se plantea la posibilidad de las siguientes implantaciones:

- ✓ Asistencia a un curso anual en el cual el tema a tratar sea Servicio al cliente, de modo que se logre dar un conocimiento al empleado de cómo lograr satisfacer e incluso maravillas al cliente mediante el servicio prestado. Esta actividad se podrá realizar en grupos, de acuerdo a las necesidades del negocio.
- ✓ Entrega de folletos bimensuales para los empleados con temas de interés acerca del servicio al cliente, colaboración y compañerismo en el trabajo que ayuden a enriquecer sus conocimientos en los temas y a la vez los puedan aplicar en su trabajo.

Cabe destacar que para el cumplimiento con éxito de las capacitaciones se deberá tratar conjuntamente el tema de motivación, para conseguir por lo tanto el interés del personal y su colaboración para mejorar el desempeño del local como tal.

### **3.2.6 Sistema de Motivación al Talento Humano.**

Como se menciona anteriormente la motivación es una forma de impulsar al talento humano a sentirse parte de un todo, en este caso parte del negocio de restauración que brinda John's Burguer.

En términos más generales es necesario para la empresa contar con personal comprometido que ayude a la consecución de la visión a largo plazo de ser un punto de referencia en la ciudad de Cuenca.

Pero sin duda alguna se presenta la interrogante de ¿Cómo hacerlo?, pues bien para lograr que el talento humano colabore es necesario que este se encuentre motivado, contento y con ganas de colaborar, por tal motivo planteamos las

siguientes propuestas que se encuentran basadas en el análisis aplicado mediante la observación indirecta realizada.

## Propuesta motivacional

### Gráfico 15 Propuesta Motivacional.

**La creación del muro del empleado.**

- En este se colocaran las fotos de los diferentes empleados, para permitir a los clientes conocer a las personas que prestan el servicio, la actividad se llevara a cabo durante los primeros 3 días de cada mes.
- Para el cumplimiento de la misma se entregará a cada cliente un adhesivo en forma de estrellita el mismo que deberá ser colocado junto a la foto del empleado que el cliente considere que mejor lo atendió.
- Las persona que resulten favorecida será reconocida con un bono del 3% sobre el sueldo básico unificado a fin de mes.

**Reconocimiento por parte de la empresa en días especiales como:**

- Día de la mujer.
- Día de la Madre.
- San Valentín.
- Estos reconocimiento no serán económicos, se tratara de reconocimientos simbólicos con por ejemplo la entrega de recuerdos a nombre de la empresa, los mismos que pueden consistir en entrega de una rosa y una carta, medallas, recuerdos entre otros.

**Establecimiento de propósitos bimensuales**

- Elaboración de reuniones bimensuales con los empleados y el empleador con la finalidad de dar a conocer los propósitos para cada periodo

**Paseo anual**

- Este puede ser realizado en la época de carnaval con la finalidad de una integración del grupo de trabajadores y como una forma de fraternización interna.

**Cena navideña**

- Entrega de canastos navideños
- Invitación a participación de una cena navideña.

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.2.7 Diseño de Objetivos estratégicos.

**Participación de Mercado:** John's Burguer a través de redes sociales, como Facebook, debe dar a conocer sus productos y toda la información que el cliente solicite.

A través de la radio, se deben llevar a cabo cuñas radiales, menciones e interacción con los clientes mediante concursos, con la finalidad de dar a conocer el portafolio.

**Construcción de marca:** Este objetivo lo puede lograr a través de auspicios a eventos que apoyen causas donde estén involucrados clientes potenciales, como por ejemplo: Jornadas Deportivas, de esta forma JB, establecerá mayor conexión con posibles clientes e incrementará la fidelidad de aquellos que son ya clientes.

**Posicionamiento:** Un buen servicio es el factor diferenciador entre empresas, más aún en el sector de la comida, es por ello que convertirse en un punto de referencia en la ciudad de Cuenca, es el objetivo de John's Burguer, para ello, la capacitación al personal en técnicas de servicio así como la implementación de cultura de servicio llevará a JB, a ser considerado como el lugar que brinda una agradable experiencia en el servicio, acompañado de deliciosa comida, porque lo que debe estar en la mente del consumidor cuando escuche hablar de JB, es más que una hamburguesa, es el gran servicio.

**Fidelidad y Lealtad:** Para incrementar la fidelidad y lealtad de los clientes, JB, puede aprovechar espacios en fiestas de la ciudad, como por ejemplo, ubicar un puesto exhibiendo sus productos en ferias gastronómicas, de esta manera, no solo se dará a conocer a nivel local, sino además nacional e incluso internacional.

Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, por ejemplo en el caso de que estableciese una alianza con la Universidad Politécnica Salesiana, de manera que los días miércoles, los estudiantes, con la presentación de su carnet obtienen un 20% de descuento.

El apoyo a causas nobles, como por ejemplo a fundaciones a través de la donación de un porcentaje de ventas (%2) en el mes de Diciembre.

### 3.2. 8 Aplicación de las 8 P'S del Marketing.

**Tabla 11 Aplicación de las 8 P'S del Marketing.**

<b>Producto/Servicio:</b>	<p>Al contar en John's Burguer con un producto exclusivo como son las hamburguesas gigantes se puede aprovechar el producto como tal para en base a este mejorar el servicio enfocándose en estrategias comunicacionales, es decir sobre dar a conocer a los clientes que en el local de John's no solo se consume la mejor hamburguesa si no que ir a John's es toda una experiencia a la que aporta el entorno, el talento humano, la calidad, el ambiente, el deseo de servir a los clientes entre otros.</p>
<b>Plaza:</b>	<p>Con el fin de cumplir con la filosofía empresarial a la cual se inclina John's vemos necesario el no modificar el lugar en donde está ubicado, sin embargo un punto que juega en contra de John's es la falta de comunicación.</p> <p>Por tal motivo centrándonos en la comunicación externa se plantea trabajar con mayor concentración en el tema publicitario, como un medio de difusión y potencialización empresarial.</p>
<b>Precio:</b>	<p>La fijación de precios juega un papel importante por lo que en un mercado competitivo, es indispensable contar con precios bajos y calidad alta, pues bien en John's Burguer esto es una realidad ya que anteriormente al analizar lo posibles competidores determinamos que en la</p>

	<p>actualidad John's no se ve amenazado por una competencia directa, sin embargo la fijación de precios se la realiza en base a los costos de producción tanto del producto como del servicio.</p>
<p><b>Proceso:</b></p>	<p>El proceso de servicio que brinda John's principalmente en horas pico se ve afectado por la capacidad de respuesta, la misma que a través de la observación indirecta realizada se determinó como consecuencia principal la falta de una medición de tiempos, por lo que se debe analizar los tiempos reales que implican preparar un alimento hasta el punto de servirlo en la mesa, esto implicaría la realización de tomas de tiempo a fin de reducirlas a lo mínimo sin la necesidad de que esto implique disminución de calidad.</p>
<p><b>Promoción:</b></p>	<p>La realización de estrategias publicitarias que se basen en elementos claves como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar,</li> <li>• Informar,</li> <li>• Persuadir,</li> <li>• Actuar</li> </ul> <p>Como se menciona anteriormente al tratarse de un segmento de mercado de clase media-alta todos los esfuerzos deben centrarse en llegar hacia el segmento entendido mediante los diferentes canales.</p> <p>La realización de nuevas promociones dentro del local es un punto a atender ya que actualmente cuenta con la única promoción por los cumpleaños.</p> <p>Algunas opciones pueden ser:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compra N° 100 del día recibe el 10% de descuento,</li> <li>• Todos los lunes si tu compra supera los \$20 reclame una bebida.</li> </ul>
<b>Physical (entorno):</b>	<p>El entorno y el ambiente del local deben reflejar comodidad, la aplicación de detalles en todo lo que rodea el servicio, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las servilletas llevan el nombre de John's impresas, y dan al cliente un sentimiento de exclusividad y pertenencia</li> </ul>
<b>Personal:</b>	<p>El tema motivacional del talento humano juega un papel importante, ya que estos son la presentación de John's ante los clientes, por tal motivo es necesario desarrollar un plan motivacional que de cómo resultado el compromiso mutuo.</p>
<b>Productividad (y calidad):</b>	<p>Busca el mejor resultado al menor costo es un resultado que se busca constantemente, esto a la vez no debe implicar una reducción de la calidad, por tal motivo se debe plantear una medición de calidad constante, especialmente a partir de la implementación de nuevas estrategias, es decir medir la calidad mediante la implementación de un buzón de sugerencias físico y online, de esta manera se logran establecer puntos a mejorar o incluso nuevas ideas a implementar para poder brindar un mejor servicio, cabe destacar que el manejo del buzón debe ser periódico para que este resulte efectivo.</p>

Elaboración: Las autoras.



### 3.2.9 Determinación y análisis Financiero.

Tabla 12 Estado de Resultados de los últimos tres años

ESTADO DE RESULTADOS						
IVAN PATRICIO ALVAREZ						
	2009	%	2010	%	2011	%
<b>VENTAS</b>						
	<b>102296,84</b>		<b>99832,83</b>		<b>122531,62</b>	
<b>(-) COSTOS</b>	<b>64330,21</b>	<b>62,89%</b>	<b>116683,93</b>	<b>116,88%</b>	<b>59960,13</b>	<b>48,93%</b>
<b>BIENES NO PRODUCIDOS</b>	<b>47006,87</b>	<b>73%</b>	<b>47108,28</b>	<b>40%</b>	<b>25888,29</b>	<b>43%</b>
INV. INICIAL BIENES NO PRODUCIDOS	50109,44		50128,04		25086,23	
COMPRAS BIENES NO PRODUCIDOS	47025,47		22066,47		20764,34	
INV. FINAL BIENES NO PRODUCIDOS	-50128,04		-25086,23		-19962,28	
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>17323,34</b>	<b>27%</b>	<b>69575,65</b>	<b>60%</b>	<b>34071,84</b>	<b>57%</b>
INV. INICIAL MATERIA PRIMA	28923,17		39896,16		11301,11	
COMPRAS MATERIA PRIMA	28296,33		40980,6		38562,35	
INV. FINAL MATERIA PRIMA	-39896,16		-11301,11		-15791,62	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>37966,63</b>	<b>37,11%</b>	<b>-16851,10</b>	<b>-16,88%</b>	<b>62571,49</b>	<b>51,07%</b>
<b>(-) GASTOS</b>	<b>59956,10</b>	<b>58,61%</b>	<b>54438,78</b>	<b>54,53%</b>	<b>62074,04</b>	<b>50,66%</b>
SUELDOS Y SALARIOS	16772,01	28%	20160,00	37%	19698,66	32%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2896,57	5%	3888,86	7%	2755,21	4%
APORTACIONES IESS	0,00	0%	3300,00	6%	3639,58	6%
HONORARIOS PROFESIONALES	2113,92	4%	3029,48	6%	2759,52	4%
ARRIENDO	8951,37	15%	8304,30	15%	8125,02	13%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5336,27	9%	3025,32	6%	3145,25	5%
COMBUSTIBLE	445,72	1%	578,23	1%	472,43	1%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	5279,69	9%	2842,06	5%	1683,95	3%
SUMINISTROS Y MATERIALES	844,52	1%	0,00	0%	4569,55	7%
TRANSPORTE	307,86	1%	50,00	0%		0%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	171,00	0%	147,00	0%	60,00	0%
DEPRECIACION DE ACTIVOS	6830,27	11%	0,00	0%	3553,71	6%
SERVICIOS PUBLICOS	4133,16	7%	4930,10	9%	1997,16	3%
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	4236,73	7%	4183,43	8%	948,70	2%
PAGOS POR OTROS BIENES	1637,01	3%	0,00	0%	8665,30	14%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>-21989,47</b>	<b>-21,50%</b>	<b>-71289,88</b>	<b>-71,41%</b>	<b>497,45</b>	<b>0,41%</b>
<b>15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>	<b>74,62</b>	<b>0,06%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-21989,47</b>	<b>-21,50%</b>	<b>-71289,88</b>	<b>-71,41%</b>	<b>422,83</b>	<b>0,35%</b>

Fuente: Patricio Álvarez

Elaboración:

Las

autoras

Para la elaboración del estado de resultados se tomo como base las declaraciones de Impuesto a la Renta del Sr. Patricio Álvarez de los años 2009, 2010 y 2011, en las cuales se observa que recién en el año 2011 se empieza a ver una recuperación económica, después de haber pasado por un periodo de dos años de pérdida.

Adicionalmente en el año 2011 los valores más representativos a destacarse en cuanto a gastos frente a las ventas son los relacionados a gastos administrativos como: sueldos y salarios que representa el 32% del total de gastos y el gasto por arriendo que representa el 13% de los mismos.

**Tabla 13 Distribución de Ventas 2011**

<b>VENTAS ANUALES 2011</b>	<b>%</b>	<b>122531,62</b>
VENTAS MENSUALES		10210,97
VENTAS SEMANALES		2552,74
<b>DE LUNES A MIÉRCOLES</b>	<b>40%</b>	<b>1021,10</b>
<b>DE JUEVES A SABADO</b>	<b>60%</b>	<b>1531,65</b>
VENTAS DIARIAS		
LUNES	30%	306,33
MARTES	40%	408,44
MIÉRCOLES	30%	306,33
JUEVES	25%	382,91
VIERNES	40%	612,66
SÁBADO	35%	536,08
		2552,74

**Elaboración:** Isabel Carrillo, Lorena Barbecho

**Fuente:** Patricio Álvarez

El presente cuadro muestra la distribución de las ventas en el periodo 2011, las mismas que son base para la proyección futura de ventas, la distribución se basa en las observaciones del comportamiento de las mismas realizadas en el local John's Burger, en las cuales se determino que los días de lunes a miércoles representan el 40% de las ventas, mientras que los días de jueves a viernes representan un 60%.

Basándose en las ventas de los días lunes y viernes y considerando que estas representan solo un 30% se presta especial atención a su manejo.

**Tabla 14 Capacidad Instalada**

<b>CONCEPTO</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>INCREMENTO</b>
<b>CAPACIDAD UTILIZADA ACTUAL DIA LUNES</b>	60%	306,32	
<b>CAPACIDAD A UTILIZAR</b>	65%	331,85	25,53
<b>CAPACIDAD UTILIZADA ACTUAL DIA MIERCOLES</b>	70%	306,32	
<b>CAPACIDAD A UTILIZAR</b>	75%	328,2	21,88
<b>SUMATORIA INGRESOS CAPACIDADES UTILIZADAS ACTUALES</b>		612,64	
<b>INGRESOS POR CAPACIDAD A UTILIZAR</b>		47,41	
<b>PORCENTAJE DE CRECIMIENTO</b>		0,08	
<b>CRECIMIENTO OPTIMISTA</b>	100%	1,08	
<b>CRECIMIENTO REALISTA</b>	75%	1,06	
<b>CRECIMIENTO PESIMISTA</b>	50%	1,04	

**Elaboración:** Las autoras.

**Fuente:** Patricio Álvarez

Considerando que una venta promedio es de \$5 y que el día lunes la capacidad utilizada es del 60% se atiende a un promedio de 61 personas el cual se puede incrementar en un 5%, resultando que 5 personas más compren el día lunes, siguiendo el mismo procedimiento se lograría que el día miércoles 4 personas más consuman, al incrementar la capacidad a utilizarse, mediante el esfuerzo publicitario.

Entonces los ingresos extras por capacidad a utilizarse con relación a los ingresos por capacidad utilizada actual representan un 8%, valor que en el escenario optimista representa el crecimiento de ventas al dar un cumplimiento del 100%, para el escenario realista se plantea un cumplimiento del 75%, lo que representa un crecimiento de ventas de 6% y en el caso del escenario pesimista con un cumplimiento de solo 50% las ventas crecen en un 4%.

**Tabla 15 ESCENARIO OPTIMISTA**

CONCEPTO	AÑO	FLUJO INCREMENTAL														
		2013			2014			2015			2016			2017		
		CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO
<b>INGRESOS</b>																
VENTAS	132334,15	3675,95	128658,20	142920,88	7829,77	135091,11	154354,55	12508,89	141845,67	166702,92	17764,97	148937,95	180039,15	23654,30	156384,85	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>132334,15</b>	<b>3675,95</b>	<b>128658,20</b>	<b>142920,88</b>	<b>7829,77</b>	<b>135091,11</b>	<b>154354,55</b>	<b>12508,89</b>	<b>141845,67</b>	<b>166702,92</b>	<b>17764,97</b>	<b>148937,95</b>	<b>180039,15</b>	<b>23654,30</b>	<b>156384,85</b>	
<b>INVERSIONES/ COSTOS/ GASTOS</b>		0,00	0,00		0,00			0,00			0,00			0,00		
INVERSION	4290,60															
CAPACITACION	96,60															
PLAN DE MARKETING	4194,00															
<b>COSTOS</b>		61860,87	0,00	61860,87	63821,86	0,00	63821,86	65845,01	0,00	65845,01	67932,30	0,00	67932,30	70085,75	0,00	70085,75
BIENES NO PRODUCIDOS		26708,95	0,00	26708,95	27555,62	0,00	27555,62	28429,14	0,00	28429,14	29330,34	0,00	29330,34	30260,11	0,00	30260,11
MATERIA PRIMA		35151,92	0,00	35151,92	36266,23	0,00	36266,23	37415,87	0,00	37415,87	38601,96	0,00	38601,96	39825,64	0,00	39825,64
<b>GASTOS</b>		64041,79	0,00	64041,79	64279,51	0,00	64279,51	66317,17	0,00	66317,17	68419,42	0,00	68419,42	70588,32	0,00	70588,32
SUELDOS Y SALARIOS		20323,11	0,00	20323,11	20967,35	0,00	20967,35	21632,02	0,00	21632,02	22317,75	0,00	22317,75	23025,22	0,00	23025,22
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		2842,55	0,00	2842,55	2932,66	0,00	2932,66	3025,62	0,00	3025,62	3121,54	0,00	3121,54	3220,49	0,00	3220,49
APORTACIONES IESS		3754,95	0,00	3754,95	3873,99	0,00	3873,99	3996,79	0,00	3996,79	4123,49	0,00	4123,49	4254,21	0,00	4254,21
HONORARIOS PROFESIONALES		2847,00	0,00	2847,00	2937,25	0,00	2937,25	3030,36	0,00	3030,36	3126,42	0,00	3126,42	3225,53	0,00	3225,53
ARRIENDO		8382,58	0,00	8382,58	8648,31	0,00	8648,31	8922,46	0,00	8922,46	9205,30	0,00	9205,30	9497,11	0,00	9497,11
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		3244,95	0,00	3244,95	3347,82	0,00	3347,82	3453,95	0,00	3453,95	3563,44	0,00	3563,44	3676,40	0,00	3676,40
COMBUSTIBLE		487,41	0,00	487,41	502,86	0,00	502,86	518,80	0,00	518,80	535,24	0,00	535,24	552,21	0,00	552,21
PROMOCION Y PUBLICIDAD		1737,33	0,00	1737,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUMINISTROS Y MATERIALES		4714,40	0,00	4714,40	4863,85	0,00	4863,85	5018,04	0,00	5018,04	5177,11	0,00	5177,11	5341,22	0,00	5341,22
TRANSPORTE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		61,90	0,00	61,90	63,86	0,00	63,86	65,89	0,00	65,89	67,98	0,00	67,98	70,13	0,00	70,13
DEPRECIACION DE ACTIVOS		3666,36	0,00	3666,36	3782,59	0,00	3782,59	3902,49	0,00	3902,49	4026,20	0,00	4026,20	4153,83	0,00	4153,83
SERVICIOS PUBLICOS		2060,47	0,00	2060,47	2125,79	0,00	2125,79	2193,17	0,00	2193,17	2262,70	0,00	2262,70	2334,43	0,00	2334,43
PAGOS POR OTROS SERVICIOS		978,77	0,00	978,77	1009,80	0,00	1009,80	1041,81	0,00	1041,81	1074,84	0,00	1074,84	1108,91	0,00	1108,91
PAGOS POR OTROS BIENES		8939,99	0,00	8939,99	9223,39	0,00	9223,39	9515,77	0,00	9515,77	9817,42	0,00	9817,42	10128,63	0,00	10128,63

<b>GASTOS IMPLEMENTACIONES DE PROPUESTA</b>	4426,61	4426,61	4566,94	4566,94	4711,71	4711,71	4861,07	4861,07	5015,16	5015,16						
CAPACITACIONES	99,66	99,66	102,82	102,82	106,08	106,08	109,44	109,44	112,91	112,91						
EXTERNAS	86,66	86,66	89,41	89,41	92,24	92,24	95,17	95,17	98,19	98,19						
FOLLETOS INFORMATIVOS	13,00	13,00	13,41	13,41	13,84	13,84	14,28	14,28	14,73	14,73						
PROMOCION Y PUBLICIDAD	3737,85	3737,85	3856,34	3856,34	3978,58	3978,58	4104,71	4104,71	4234,83	4234,83						
GRABACION CUÑA RADIAL	82,54	82,54	85,15	85,15	87,85	87,85	90,64	90,64	93,51	93,51						
TRANSMISION EN K1	3033,20	3033,20	3129,35	3129,35	3228,55	3228,55	3330,90	3330,90	3436,49	3436,49						
TRANSMISION EN LA VOZ DEL TOMEBAMABA	123,80	123,80	127,73	127,73	131,78	131,78	135,95	135,95	140,26	140,26						
LONA PARA FERIA	49,52	49,52	51,09	51,09	52,71	52,71	54,38	54,38	56,11	56,11						
LONA INTERNA FILOSOFIA	36,11	36,11	37,25	37,25	38,44	38,44	39,65	39,65	40,91	40,91						
FLYERS	412,68	412,68	425,76	425,76	439,26	439,26	453,18	453,18	467,55	467,55						
MOTIVACION	589,10	589,10	607,78	607,78	627,04	627,04	646,92	646,92	667,43	667,43						
MURO DEL EMPLEADO	144,44	144,44	149,02	149,02	153,74	153,74	158,61	158,61	163,64	163,64						
DIA DE LA MUJER	7,22	7,22	7,45	7,45	7,69	7,69	7,93	7,93	8,18	8,18						
DIA DE LA MADRE	7,22	7,22	7,45	7,45	7,69	7,69	7,93	7,93	8,18	8,18						
SAN VALENTIN	7,22	7,22	7,45	7,45	7,69	7,69	7,93	7,93	8,18	8,18						
PASEO	72,22	72,22	74,51	74,51	76,87	76,87	79,31	79,31	81,82	81,82						
CANASTA	288,88	288,88	298,03	298,03	307,48	307,48	317,23	317,23	327,28	327,28						
CENA	61,90	61,90	63,86	63,86	65,89	65,89	67,98	67,98	70,13	70,13						
<b>SUBTOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>4290,60</b>	<b>130329,27</b>	<b>4426,61</b>	<b>125902,65</b>	<b>132668,30</b>	<b>4566,94</b>	<b>128101,36</b>	<b>136873,88</b>	<b>4711,71</b>	<b>132162,18</b>	<b>141212,79</b>	<b>4861,07</b>	<b>136351,72</b>	<b>145689,23</b>	<b>5015,16</b>	<b>140674,07</b>
DEPRECIACION DE ACTIVOS	0,00	3666,36	0,00	3666,36	3782,59	0,00	3782,59	3902,49	0,00	3902,49	4026,20	0,00	4026,20	4153,83	0,00	4153,83
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>4290,60</b>	<b>126662,90</b>	<b>4426,61</b>	<b>122236,29</b>	<b>128885,71</b>	<b>4566,94</b>	<b>124318,78</b>	<b>132971,39</b>	<b>4711,71</b>	<b>128259,68</b>	<b>137186,58</b>	<b>4861,07</b>	<b>132325,51</b>	<b>141535,40</b>	<b>5015,16</b>	<b>136520,23</b>
<b>Saldo antes de la utilidad</b>	<b>-4290,60</b>	<b>5671,25</b>	<b>-750,66</b>	<b>6421,91</b>	<b>14035,17</b>	<b>3262,83</b>	<b>10772,33</b>	<b>21383,16</b>	<b>7797,18</b>	<b>13585,99</b>	<b>29516,33</b>	<b>12903,90</b>	<b>16612,44</b>	<b>38503,75</b>	<b>18639,14</b>	<b>19864,62</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES		850,69	-112,60	963,29	2105,28	489,43	1615,85	3207,47	1169,58	2037,90	4427,45	1935,58	2491,87	5775,56	2795,87	2979,69
<b>Saldo antes de RSE</b>	<b>-4290,60</b>	<b>4820,56</b>	<b>-638,06</b>	<b>5458,62</b>	<b>11929,89</b>	<b>2773,41</b>	<b>9156,48</b>	<b>18175,69</b>	<b>6627,60</b>	<b>11548,09</b>	<b>25088,88</b>	<b>10968,31</b>	<b>14120,57</b>	<b>32728,19</b>	<b>15843,27</b>	<b>16884,92</b>
CLUB ROTARIO YANUN CAY LABIO LEPORINO		96,41	96,41	238,60	238,60	363,51	363,51	501,78	501,78	654,56	654,56	818,82	818,82	1000,00	1000,00	1200,00
<b>FLUJO NETO EFECTIVO</b>	<b>-4290,60</b>	<b>4724,15</b>	<b>-734,48</b>	<b>5458,62</b>	<b>11691,30</b>	<b>2534,81</b>	<b>9156,48</b>	<b>17812,17</b>	<b>6264,09</b>	<b>11548,09</b>	<b>24587,11</b>	<b>10466,54</b>	<b>14120,57</b>	<b>32073,63</b>	<b>15188,70</b>	<b>16884,92</b>

VAN

\$

20.047,16

Fuente: Patricio Álvarez.

Elaboración: Las autoras.

**Tabla 16 ESCENARIO REALISTA**

FLUJO INCREMENTAL																
CONCEPTO	AÑO	2013			2014			2015			2016			2017		
		CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO
<b>INGRESOS</b>																
VENTAS	331.929,87	129883,52	4288,61	125594,91	137676,53	8941,74	128734,78	145937,12	13983,97	131953,15	154693,35	19441,37	135251,98	163974,95	25341,67	138633,28
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>129883,52</b>	<b>4288,61</b>	<b>125594,91</b>	<b>137676,53</b>	<b>8941,74</b>	<b>128734,78</b>	<b>145937,12</b>	<b>13983,97</b>	<b>131953,15</b>	<b>154693,35</b>	<b>19441,37</b>	<b>135251,98</b>	<b>163974,95</b>	<b>25341,67</b>	<b>138633,28</b>
<b>INVERSIONES/COSTOS/GASTOS</b>			0,00		0,00			0,00			0,00		0,00			0,00
INVERSION	4290,60		0,00		0,00			0,00			0,00		0,00			0,00
CAPACITACION	96,60		0,00		0,00			0,00			0,00		0,00			0,00
PLAN DE MARKETING	4194,00		0,00		0,00			0,00			0,00		0,00			0,00
<b>COSTOS</b>		<b>62628,36</b>	<b>0,00</b>	<b>62628,36</b>	<b>65415,32</b>	<b>0,00</b>	<b>65415,32</b>	<b>68326,30</b>	<b>0,00</b>	<b>68326,30</b>	<b>71366,82</b>	<b>0,00</b>	<b>71366,82</b>	<b>74542,64</b>	<b>0,00</b>	<b>74542,64</b>
BIENES NO PRODUCIDOS		27040,32	0,00	27040,32	28243,61	0,00	28243,61	29500,45	0,00	29500,45	30813,22	0,00	30813,22	32184,41	0,00	32184,41
MATERIA PRIMA		35588,04	0,00	35588,04	37171,70	0,00	37171,70	38825,85	0,00	38825,85	40553,60	0,00	40553,60	42358,23	0,00	42358,23
<b>GASTOS</b>		<b>64836,33</b>	<b>0,00</b>	<b>64836,33</b>	<b>65884,40</b>	<b>0,00</b>	<b>65884,40</b>	<b>68816,25</b>	<b>0,00</b>	<b>68816,25</b>	<b>71878,57</b>	<b>0,00</b>	<b>71878,57</b>	<b>75077,17</b>	<b>0,00</b>	<b>75077,17</b>
SUELDOS Y SALARIOS		20575,25	0,00	20575,25	21490,85	0,00	21490,85	22447,19	0,00	22447,19	23446,09	0,00	23446,09	24489,44	0,00	24489,44
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		2877,82	0,00	2877,82	3005,88	0,00	3005,88	3139,64	0,00	3139,64	3279,36	0,00	3279,36	3425,29	0,00	3425,29
APORTACIONES IESS		3801,54	0,00	3801,54	3970,71	0,00	3970,71	4147,41	0,00	4147,41	4331,97	0,00	4331,97	4524,74	0,00	4524,74
HONORARIOS PROFESIONALES		2882,32	0,00	2882,32	3010,58	0,00	3010,58	3144,55	0,00	3144,55	3284,49	0,00	3284,49	3430,64	0,00	3430,64
ARRIENDO		8486,58	0,00	8486,58	8864,24	0,00	8864,24	9258,69	0,00	9258,69	9670,71	0,00	9670,71	10101,05	0,00	10101,05
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		3285,21	0,00	3285,21	3431,41	0,00	3431,41	3584,10	0,00	3584,10	3743,60	0,00	3743,60	3910,19	0,00	3910,19
COMBUSTIBLE		493,45	0,00	493,45	515,41	0,00	515,41	538,35	0,00	538,35	562,30	0,00	562,30	587,33	0,00	587,33
PROMOCION Y PUBLICIDAD		1758,89	0,00	1758,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUMINISTROS Y MATERIALES		4772,89	0,00	4772,89	4985,29	0,00	4985,29	5207,13	0,00	5207,13	5438,85	0,00	5438,85	5680,88	0,00	5680,88
TRANSPORTE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		62,67	0,00	62,67	65,46	0,00	65,46	68,37	0,00	68,37	71,41	0,00	71,41	74,59	0,00	74,59
DEPRECIACION DE ACTIVOS		3711,85	0,00	3711,85	3877,03	0,00	3877,03	4049,56	0,00	4049,56	4229,76	0,00	4229,76	4417,98	0,00	4417,98
SERVICIOS PUBLICOS		2086,03	0,00	2086,03	2178,86	0,00	2178,86	2275,82	0,00	2275,82	2377,10	0,00	2377,10	2482,88	0,00	2482,88
PAGOS POR OTROS SERVICIOS		990,92	0,00	990,92	1035,01	0,00	1035,01	1081,07	0,00	1081,07	1129,18	0,00	1129,18	1179,43	0,00	1179,43
PAGOS POR OTROS BIENES		9050,91	0,00	9050,91	9453,67	0,00	9453,67	9874,36	0,00	9874,36	10313,77	0,00	10313,77	10772,73	0,00	10772,73



<b>GASTOS IMPLEMENTACIONES DE PROPUESTA</b>	4481,53	4481,53	4680,96	4680,96	4889,26	4889,26	5106,83	5106,83	5334,09	5334,09						
CAPACITACIONES	100,90	100,90	105,39	105,39	110,08	110,08	114,98	114,98	120,09	120,09						
EXTERNAS	87,74	87,74	91,64	91,64	95,72	95,72	99,98	99,98	104,43	104,43						
FOLLETOS INFORMATIVOS	13,16	13,16	13,75	13,75	14,36	14,36	15,00	15,00	15,66	15,66						
RPOMOCION Y PUBLICIDAD	3784,22	3784,22	3952,62	3952,62	4128,51	4128,51	4312,23	4312,23	4504,13	4504,13						
GRABACION CUÑA RADIAL	83,56	83,56	87,28	87,28	91,16	91,16	95,22	95,22	99,46	99,46						
TRANSMISION EN K1	3070,83	3070,83	3207,48	3207,48	3350,21	3350,21	3499,30	3499,30	3655,02	3655,02						
TRANSMISION EN LA VOZ DEL TOMEBAMABA	125,34	125,34	130,92	130,92	136,74	136,74	142,83	142,83	149,18	149,18						
LONA PARA FERIA	50,14	50,14	52,37	52,37	54,70	54,70	57,13	57,13	59,67	59,67						
LONA INTERNA FILOSOFIA	36,56	36,56	38,18	38,18	39,88	39,88	41,66	41,66	43,51	43,51						
FLYERS	417,80	417,80	436,39	436,39	455,81	455,81	476,10	476,10	497,28	497,28						
MOTIVACION	596,41	596,41	622,95	622,95	650,67	650,67	679,63	679,63	709,87	709,87						
MURO DEL EMPLEADO	146,23	146,23	152,74	152,74	159,53	159,53	166,63	166,63	174,05	174,05						
DIA DE LA MUJER	7,31	7,31	7,64	7,64	7,98	7,98	8,33	8,33	8,70	8,70						
DIA DE LA MADRE	7,31	7,31	7,64	7,64	7,98	7,98	8,33	8,33	8,70	8,70						
SAN VALENTIN	7,31	7,31	7,64	7,64	7,98	7,98	8,33	8,33	8,70	8,70						
PASEO	73,12	73,12	76,37	76,37	79,77	79,77	83,32	83,32	87,02	87,02						
CANASTA	292,46	292,46	305,47	305,47	319,07	319,07	333,27	333,27	348,10	348,10						
CENA	62,67	62,67	65,46	65,46	68,37	68,37	71,41	71,41	74,59	74,59						
<b>SUBTOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>4290,60</b>	<b>131946,22</b>	<b>4481,53</b>	<b>127464,69</b>	<b>135980,67</b>	<b>4680,96</b>	<b>131299,71</b>	<b>142031,81</b>	<b>4889,26</b>	<b>137142,55</b>	<b>148352,23</b>	<b>5106,83</b>	<b>143245,39</b>	<b>154953,90</b>	<b>5334,09</b>	<b>149619,81</b>
DEPRECIACION DE ACTIVOS	0,00	3711,85	0,00	3711,85	3877,03	0,00	3877,03	4049,56	0,00	4049,56	4229,76	0,00	4229,76	4417,98	0,00	4417,98
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>4290,60</b>	<b>128234,37</b>	<b>4481,53</b>	<b>123752,84</b>	<b>132103,65</b>	<b>4680,96</b>	<b>127422,69</b>	<b>137982,26</b>	<b>4889,26</b>	<b>133093,00</b>	<b>144122,47</b>	<b>5106,83</b>	<b>139015,63</b>	<b>150535,92</b>	<b>5334,09</b>	<b>145201,83</b>
<b>SALDO ANTES DE LA UTILIDAD</b>	<b>-4290,60</b>	<b>1649,15</b>	<b>-192,92</b>	<b>1842,07</b>	<b>5572,88</b>	<b>4260,79</b>	<b>1312,10</b>	<b>7954,86</b>	<b>9094,70</b>	<b>-1139,84</b>	<b>10570,88</b>	<b>14334,53</b>	<b>-3763,65</b>	<b>13439,03</b>	<b>20007,58</b>	<b>-6568,55</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES		247,37	-28,94	276,31	835,93	639,12	196,81	1193,23	1364,21	-170,98	1585,63	2150,18	-564,55	2015,85	3001,14	-985,28
<b>SALDO ANTES DE RSE</b>	<b>-4290,60</b>	<b>1401,77</b>	<b>-163,99</b>	<b>1565,76</b>	<b>4736,95</b>	<b>3621,67</b>	<b>1115,28</b>	<b>6761,63</b>	<b>7730,50</b>	<b>-968,87</b>	<b>8985,25</b>	<b>12184,35</b>	<b>-3199,10</b>	<b>11423,18</b>	<b>17006,44</b>	<b>-5583,27</b>
CLUB ROTARIO YANUNCAY LAB IO LEPORINO		28,04	28,04		94,74	94,74		135,23	135,23		179,70	179,70		228,46	228,46	
<b>FLUJO NETO EFECTIVO</b>	<b>-4290,60</b>	<b>1373,74</b>	<b>-192,02</b>	<b>1565,76</b>	<b>4642,21</b>	<b>3526,93</b>	<b>1115,28</b>	<b>6626,40</b>	<b>5657,53</b>	<b>-968,87</b>	<b>8805,54</b>	<b>5606,44</b>	<b>-3199,10</b>	<b>11194,71</b>	<b>5611,45</b>	<b>-5583,27</b>

VAN

\$ 10.900,34

Fuente: Patricio Álvarez.

Elaboración: Las autoras



**Tabla 17 ESCENARIO PESIMISTA**

		FLUJO INCREMENTAL														
CONCEPTO	AÑO 0	2013			2014			2015			2016			2017		
		CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	INCREMENTO	SIN PROYECTO
<b>INGRESOS</b>																
VENTAS	133220,47	127432,88	3675,95	123756,94	132530,20	7535,69	124994,51	137831,41	11586,96	126244,45	143344,66	15837,77	127506,90	149078,45	20296,49	128781,96
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>127432,88</b>	<b>3675,95</b>	<b>123756,94</b>	<b>132530,20</b>	<b>7535,69</b>	<b>124994,51</b>	<b>137831,41</b>	<b>11586,96</b>	<b>126244,45</b>	<b>143344,66</b>	<b>15837,77</b>	<b>127506,90</b>	<b>149078,45</b>	<b>20296,49</b>	<b>128781,96</b>
<b>INVERSIONES/COSTOS/GASTOS</b>																
INVERSION	4290,60		0,00			0,00			0,00			0,00			0,00	
CAPACITACION	96,60		0,00			0,00			0,00			0,00			0,00	
PLAN DE MARKETING	4194,00		0,00			0,00			0,00			0,00			0,00	
<b>COSTOS</b>		<b>63629,69</b>	<b>0,00</b>	<b>63629,69</b>	<b>67523,83</b>	<b>0,00</b>	<b>67523,83</b>	<b>71656,29</b>	<b>0,00</b>	<b>71656,29</b>	<b>76041,65</b>	<b>0,00</b>	<b>76041,65</b>	<b>80695,40</b>	<b>0,00</b>	<b>80695,40</b>
BIENES NO PRODUCIDOS		27472,65	0,00	27472,65	29153,98	0,00	29153,98	30938,20	0,00	30938,20	32831,62	0,00	32831,62	34840,92	0,00	34840,92
MATERIA PRIMA		36157,04	0,00	36157,04	38369,85	0,00	38369,85	40718,08	0,00	40718,08	43210,03	0,00	43210,03	45854,48	0,00	45854,48
<b>GASTOS</b>		<b>65872,97</b>	<b>0,00</b>	<b>65872,97</b>	<b>68008,02</b>	<b>0,00</b>	<b>68008,02</b>	<b>72170,12</b>	<b>0,00</b>	<b>72170,12</b>	<b>76586,93</b>	<b>0,00</b>	<b>76586,93</b>	<b>81274,05</b>	<b>0,00</b>	<b>81274,05</b>
SUELDOS Y SALARIOS		20904,22	0,00	20904,22	22183,56	0,00	22183,56	23541,19	0,00	23541,19	24981,91	0,00	24981,91	26510,80	0,00	26510,80
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		2923,83	0,00	2923,83	3102,77	0,00	3102,77	3292,66	0,00	3292,66	3494,17	0,00	3494,17	3708,01	0,00	3708,01
APORTACIONES IESS		3862,32	0,00	3862,32	4098,70	0,00	4098,70	4349,54	0,00	4349,54	4615,73	0,00	4615,73	4898,21	0,00	4898,21
HONORARIOS PROFESIONALES		2928,40	0,00	2928,40	3107,62	0,00	3107,62	3297,81	0,00	3297,81	3499,63	0,00	3499,63	3713,81	0,00	3713,81
ARRIENDO		8622,27	0,00	8622,27	9149,95	0,00	9149,95	9709,93	0,00	9709,93	10304,18	0,00	10304,18	10934,79	0,00	10934,79
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		3337,74	0,00	3337,74	3542,01	0,00	3542,01	3758,78	0,00	3758,78	3988,82	0,00	3988,82	4232,93	0,00	4232,93
COMBUSTIBLE		501,34	0,00	501,34	532,02	0,00	532,02	564,58	0,00	564,58	599,14	0,00	599,14	635,80	0,00	635,80
PROMOCION Y PUBLICIDAD		1787,01	0,00	1787,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUMINISTROS Y MATERIALES		4849,21	0,00	4849,21	5145,98	0,00	5145,98	5460,91	0,00	5460,91	5795,12	0,00	5795,12	6149,78	0,00	6149,78
TRANSPORTE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		63,67	0,00	63,67	67,57	0,00	67,57	71,70	0,00	71,70	76,09	0,00	76,09	80,75	0,00	80,75
DEPRECIACION DE ACTIVOS		3771,20	0,00	3771,20	4001,99	0,00	4001,99	4246,92	0,00	4246,92	4506,83	0,00	4506,83	4782,65	0,00	4782,65
SERVICIOS PUBLICOS		2119,39	0,00	2119,39	2249,09	0,00	2249,09	2386,74	0,00	2386,74	2532,81	0,00	2532,81	2687,81	0,00	2687,81
PAGOS POR OTROS SERVICIOS		1006,76	0,00	1006,76	1068,37	0,00	1068,37	1133,76	0,00	1133,76	1203,14	0,00	1203,14	1276,78	0,00	1276,78
PAGOS POR OTROS BIENES		9195,62	0,00	9195,62	9758,39	0,00	9758,39	10355,60	0,00	10355,60	10989,36	0,00	10989,36	11661,91	0,00	11661,91

<b>GASTOS IMPLEMENTACIONES DE PROPUESTA</b>	4553,18	4553,18	4831,84	4831,84	5127,55	5127,55	5441,35	5441,35	5774,37	5774,37						
CAPACITACIONES	102,51	102,51	108,79	108,79	115,44	115,44	122,51	122,51	130,01	130,01						
EXTERNAS	89,14	89,14	94,60	94,60	100,39	100,39	106,53	106,53	113,05	113,05						
FOJLETOS INFORMATIVOS	13,37	13,37	14,19	14,19	15,06	15,06	15,98	15,98	16,96	16,96						
ROMOCION Y PUBLICIDAD	3844,73	3844,73	4080,02	4080,02	4329,72	4329,72	4594,70	4594,70	4875,90	4875,90						
GRABACION CUÑA RADIAL	84,90	84,90	90,09	90,09	95,61	95,61	101,46	101,46	107,67	107,67						
TRANSMISION EN K1	3119,93	3119,93	3310,87	3310,87	3513,49	3513,49	3728,52	3728,52	3956,70	3956,70						
TRANSMISION EN LA VOZ DEL TOMEBAMABA	127,34	127,34	135,14	135,14	143,41	143,41	152,18	152,18	161,50	161,50						
LONA PARA FERIA	50,94	50,94	54,05	54,05	57,36	57,36	60,87	60,87	64,60	64,60						
LONA INTERNA FILOSOFIA	37,14	37,14	39,42	39,42	41,83	41,83	44,39	44,39	47,10	47,10						
FLYERS	424,48	424,48	450,46	450,46	478,03	478,03	507,28	507,28	538,33	538,33						
MOTIVACION	605,95	605,95	643,03	643,03	682,38	682,38	724,14	724,14	768,46	768,46						
MURO DEL EMPLEADO	148,57	148,57	157,66	157,66	167,31	167,31	177,55	177,55	188,41	188,41						
DIA DE LA MUJER	7,43	7,43	7,88	7,88	8,37	8,37	8,88	8,88	9,42	9,42						
DIA DE LA MADRE	7,43	7,43	7,88	7,88	8,37	8,37	8,88	8,88	9,42	9,42						
SAN VALENTIN	7,43	7,43	7,88	7,88	8,37	8,37	8,88	8,88	9,42	9,42						
PASEO	74,28	74,28	78,83	78,83	83,65	83,65	88,77	88,77	94,21	94,21						
CANASTA	297,14	297,14	315,32	315,32	334,62	334,62	355,10	355,10	376,83	376,83						
CENA	63,67	63,67	67,57	67,57	71,70	71,70	76,09	76,09	80,75	80,75						
<b>SUBTOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>4290,60</b>	<b>134055,85</b>	<b>4553,18</b>	<b>129502,66</b>	<b>140363,69</b>	<b>4831,84</b>	<b>135531,85</b>	<b>148953,95</b>	<b>5127,55</b>	<b>143826,40</b>	<b>158069,93</b>	<b>5441,35</b>	<b>152628,58</b>	<b>167743,81</b>	<b>5774,37</b>	<b>161969,45</b>
DEPRECIACION DE ACTIVOS	0,00	3771,20	0,00	3771,20	4001,99	0,00	4001,99	4246,92	0,00	4246,92	4506,83	0,00	4506,83	4782,65	0,00	4782,65
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>4290,60</b>	<b>130284,65</b>	<b>4553,18</b>	<b>125731,46</b>	<b>136361,70</b>	<b>4831,84</b>	<b>131529,86</b>	<b>144707,03</b>	<b>5127,55</b>	<b>139579,48</b>	<b>153563,10</b>	<b>5441,35</b>	<b>148121,75</b>	<b>162961,16</b>	<b>5774,37</b>	<b>157186,80</b>
<b>SALDO ANTES DE LA UTILIDAD</b>	<b>-4290,60</b>	<b>-2851,76</b>	<b>-877,24</b>	<b>-1974,53</b>	<b>-3831,50</b>	<b>2703,86</b>	<b>-6535,35</b>	<b>-6875,62</b>	<b>6459,41</b>	<b>-13335,03</b>	<b>-10218,44</b>	<b>10396,42</b>	<b>-20614,85</b>	<b>-13882,71</b>	<b>14522,12</b>	<b>-28404,84</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO ANTES DE RSE</b>	<b>-4290,60</b>	<b>-2851,76</b>	<b>-877,24</b>	<b>-1974,53</b>	<b>-3831,50</b>	<b>2703,86</b>	<b>-6535,35</b>	<b>-6875,62</b>	<b>6459,41</b>	<b>-13335,03</b>	<b>-10218,44</b>	<b>10396,42</b>	<b>-20614,85</b>	<b>-13882,71</b>	<b>14522,12</b>	<b>-28404,84</b>
CLUB ROTARIO YAN UN CAY LABIO LEPORINO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUJO NETO EFECTIVO</b>	<b>-4290,60</b>	<b>-2851,76</b>	<b>-877,24</b>	<b>-1974,53</b>	<b>-3831,50</b>	<b>877,24</b>	<b>-6535,35</b>	<b>-6875,62</b>	<b>-2703,86</b>	<b>-13335,03</b>	<b>-10218,44</b>	<b>-6459,41</b>	<b>-20614,85</b>	<b>-13882,71</b>	<b>-10396,42</b>	<b>-28404,84</b>

VAN

-16833,07

Fuente: Patricio Álvarez

Elaboración: Las autoras.

Para obtención de la proyección de ventas sin proyecto nos hemos basado en la tasa de crecimiento que presenta la industria al 2011, la misma que se ve reflejada por un 5%, está a su vez varía de acuerdo a los escenarios planteados.

De igual manera para la proyección de las ventas con proyecto hemos considerado la capacidad instalada con la que cuenta el local y las observaciones indirectas realizadas de modo que permita conocer el comportamiento de las ventas tomando en cuenta los días de mayor afluencia así como los días en los que no se cuenta con una demanda de producto que sea capaz de cubrir la capacidad instalada

En base al análisis de los tres escenarios planteados concluimos que en cualquiera de las situaciones siempre será mejor el contar con el proyecto, incluso en la situación pesimista las pérdidas son menores que en la situación pesimista sin proyecto.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El trabajo realizado nos ha permitido asentar a una realidad los conceptos aprendidos y manejados en las aulas de clase, y a la vez nos lleva a aterrizar que no todo es aplicable a todas las empresas, sino que es necesario determinar lo que cada empresa necesita de acuerdo al entorno en el que se desarrolla y al sector que atienda.

John's Burguer es un restaurante que ofrece una propuesta distinta dentro del sector de restauración de comida rápida.

Aunque ya lleva 13 años en el mercado, no es conocido por todas las personas, pues aunque su ubicación es la apropiada, la falta de información en diferentes medios publicitarios ha dificultado su posicionamiento y participación de mercado.

Mediante el análisis realizado se determinó que John's Burguer lleva de manera ordenada aspectos como declaración de impuestos, obligaciones patronales, permisos de funcionamiento, pero por otra parte, no cuenta con estructura administrativa definida, por lo que no existen tareas o roles asignados de manera concreta a los empleados, es decir, cada uno de los empleados colabora en todo.

Las capacitaciones proporcionadas a los empleados han sido realizadas por el mismo dueño, lo que no asegura objetividad al momento de evaluar necesidades y carencias en los empleados, ya que las evaluaciones, así como las capacitaciones se deben realizar por una persona de afuera, que no se encuentre involucrada con el manejo de la empresa en ningún aspecto.

La empresa actualmente invierte poco en el ámbito publicitario, pues la mayoría de clientes que fueron parte del sondeo realizado, conocen de John's debido a amistades o familiares, incluso muchos de ellos, tenían total desconocimiento, pues mencionaban haber visto publicidad de JB, en televisión, quizás esto se deba también a que la marca no se encuentra posicionada, lo que genera confusiones.

Dentro de las sugerencias más numerosas por parte de los clientes están la apertura de sucursales y difusión de información a través de redes sociales

El dueño de John's aunque no tiene formalmente estructurada la parte de la filosofía empresarial, sabe muy bien cuál es su objetivo, pues lo que busca es convertir a su restaurante en un punto de referencia de la ciudad de Cuenca, tal como lo es La bodeguita de en medio de Cuba, lugar que funciona como un café-bar, pues se consigue desde licor hasta comida.

El menú de John's es llamativo, pues cuenta con una propuesta de veinte hamburguesas, cada una con un ingrediente que la diferencia de las demás, las papas no son las tradicionalmente vendidas, pues además de sus múltiples ingredientes, sus nombres son también diferenciadores.

El personal cuenta con uniforme y trabajan personas por turnos por la mañana y tarde, el dueño del local es el encargado de preparar los alimentos y confía plenamente en sus trabajadores, puesto que son estos los encargados de abrir y atender el local por las mañanas.

A través de observaciones directas, se determina que la atención del personal es buena, que el local se encuentra siempre en buenas condiciones, pues la limpieza es un punto a rescatar.

El tiempo de espera para el despacho de un pedido es el factor a mejorar, ya que aunque el tiempo promedio es de 10 minutos, muchas de las veces esto no se cumple, por lo que un incremento de la agilidad por parte del personal sería clave, ya que la cantidad de personas necesarias para el cumplimiento de las tareas es la adecuada, pero su rendimiento debe ser mayor.

El precio de los productos está basado en base a sus costos, con un margen de 15% sobre los mismos, así como también en base a los precios de mercado.

El perfil de los clientes de John's son familias y personas entre los 17 y 45 años, gran cantidad de clientes escogen a JB como un lugar para pasarle bien el día de su cumpleaños.

John's Burguer se encuentra en una posición competitiva frente a su competencia, pero su gran debilidad es su espacio físico y sobre todo el factor de publicidad.

Invertir en publicidad adecuada basada en requerimientos del mercado es importante, si John's Burguer quiere alcanzar su objetivo debe enfocarse en ello, pues establecer vínculos con los clientes y formar relaciones que conduzcan a lealtad y fidelidad representa incremento de ventas, lo cual permitirá a la empresa crecer de manera más rápida e incluso en un futuro plantearse la posibilidad de construir un local propio, sucursales e implementar el servicio a domicilio.

Las empresas deben ver al marketing y sus herramientas como una inversión y un medio a través del cual alcanzarán sus objetivos, siempre y cuando la aplicación del mismo se realice sobre bases fundamentadas, investigaciones y análisis, deben formular propuestas creativas que las mantenga por delante de la competencia, deben evaluar constantemente sus procesos, empleados, percepción de clientes y cumplimiento de objetivos para así mejorar continuamente.

## **Recomendaciones**

Dentro de las recomendaciones, John's Burguer debe reestructurar su propuesta publicitaria tanto interna como externa, esto implicaría la implementación de nuevas promociones dirigidas hacia segmentos específicos y además debería realizar a menudo sondeos que permitan conocer la opinión y nivel de satisfacción de los clientes, de manera que puedan tomarse las acciones pertinentes a tiempo.

También se debe considerar la aplicación de la estructura administrativa ya que en la actualidad se observa una forma de trabajo muy centralizada haciendo a una sola persona responsable de todo el funcionamiento de John's Burguer, cuando esta se podría descentralizar con la delegación de funciones que contribuirían al crecimiento de la marca y a la vez permitirán generar un compromiso más fuerte con el talento humano.

A futuro debe considerar las opciones de apertura de sucursales y servicio a domicilio pues los clientes lo sugieren. Es conveniente que la universidad desarrolle un seguimiento a cada uno de los trabajos de tesis, puesto que una vez que éstos son presentados son destinados a la biblioteca universitaria, una alternativa sería que estudiantes de otros ciclos continúen con el trabajo propuesto con la implementación de nuevas herramientas, con actualizaciones de distintos procesos e incluso con cambios en las propuestas planteadas, para que así el trabajo desarrollado se convierta en ejemplos locales de modelos de empresa, puesto que durante el tiempo que se cursan los estudios universitarios se analizan casos extranjeros.

Por otra parte se deben incluir dentro de la malla curricular materias en las que los estudiantes conozcan cómo se debe desarrollar el trabajo de tesis, así como también materias en las que el marketing sea aplicado y práctico no solo teórico.

## Bibliografía y lincografía:

- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L., *Dirección de Marketing*, 12<sup>a</sup> Edición, Pearson Educación, México, 2006, p.402.
- HOFFMAN, K Douglas., *Fundamentos de Marketing de Servicios*, Cengage Learning Editores, 2002, p.52.
- ILDEFONSO GRANDE, Esteban., *Marketing de los servicios*, ESIC Editorial, 2005, p.38.
- Antonio Montecinos, *Evolución del cliente sus tipologías y ociotipos en Gastronomía*, Jueves 06 de Mayo del 2010, <http://www.boletinturistico.com/component/k2/item/417-evoluci%C3%B3n-del-cliente-sus-tipolog%C3%ADas-y-ociotipos-en-gastronom%C3%ADa>
- Alejandra, *Unidad Económica*, Lunes 26 de Abril del 2010, <http://macroeconomia2010.blogspot.com/2010/04/unidad-economica.html>.
- Campus France, *Gastronomía y Restauración*, 2010, [http://ressources.campusfrance.org/catalogues\\_recherche/domaines/es/restauration\\_es.pdf](http://ressources.campusfrance.org/catalogues_recherche/domaines/es/restauration_es.pdf)
- Paola Mosquera, Nancy Pizarro, *Fortalecimiento de la empresa Kushi Waira en el Marco de la Economía Social Solidaria*, Abril 2009, <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/69/10/CAPITULO%20IV.pdf>
- 12 Manage, *Servqual*, 2012, [http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html)



- Adí Sharón Gabriel Weil, *Medición de la Calidad de los Servicios*, 2003, [http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf)
- Ed Pesaned, *Las 8p's del Marketing de Servicios*, Viernes 15 de abril del 2011, <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/04/las-8-ps-del-marketing-de-servicios.html>
- Beno Sander, *Educación, Administración y Calidad de Vida*, 1990, [http://www.ing.unlp.edu.ar/produccion/introing/bib/Eficacia\\_o\\_eficiencia\\_Beno\\_Sander.pdf](http://www.ing.unlp.edu.ar/produccion/introing/bib/Eficacia_o_eficiencia_Beno_Sander.pdf)
- KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, *Fundamentos de Marketing*, 2003, Edición Pearson Education, México, 2003, p. 137.
- JAUME VIÑALS, Rioja., *Marketing de Servicios destinados a las Empresas*, Ediciones Díaz de Santos, 1999, p. 112.
- Rafael Muñoz González, *Análisis de la cartera producto – mercado*, 2010, <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>
- *Planeación Estratégica, Matriz del Perfil Competitivo*, 08 de Junio del 2009, <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1244491980/>
- SPENDOLINI Michael, VILLA Carlos, *Benchmarking*, 19<sup>a</sup> Editorial Norma, 2005, p.58.
- *Harvard Business Essentials, Herramientas de Marketing*, Editorial Planeta deAgostini, España, 2007, p.80.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L., *Dirección de Marketing*, 12<sup>a</sup> Edición, Pearson Educación, México, 2006, p.288.

- MINTZBERG Henry, QUINN James, VOYER John, El Proceso Estratégico, Edición 2004, Editorial Pearson, p.90.
- KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición 2003, Editorial Prentice Hall, p.65.
- FERREL, O.C, HARTLINE Michael D., Estrategia de Marketing, Edición 2006, Cengage Learning Editores, p. 114.
- Ordoñez Jessica, Los servicios en Ecuador: Crecimiento e importancia, 07 de Septiembre del 2011, <http://www.utpl.edu.ec/blogiie/wp-content/uploads/2011/09/Bolet%C3%ADn-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-No7.pdf>
- Diario El Mercurio, El estrato socioeconómico medio del Ecuador es del 83,3%, 26 de diciembre de 2011,<http://www.elmercurio.com.ec/314790-el-estrato-socioeconomico-medio-del-ecuador-es-del-833.html>
- INEC, Censo Económico, <http://www.inec.gov.ec/cpv/index>
- INEC, Estadísticas Sociales,[http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics/internet.html](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/internet.html)

# Anexos



HAMBURGUESA  
PRODUCTO ESTRELLA



PAPAS



VISTA DE LA COCINA DURANTE  
PREPARACION DE ALIMENTOS



CLIENTE REALIZANDO PEDIDO  
PARA LLEVAR



CLIENTES PEDIDO PARA SERVIRSE



TRABAJADORAS JOHN'S BURGUER

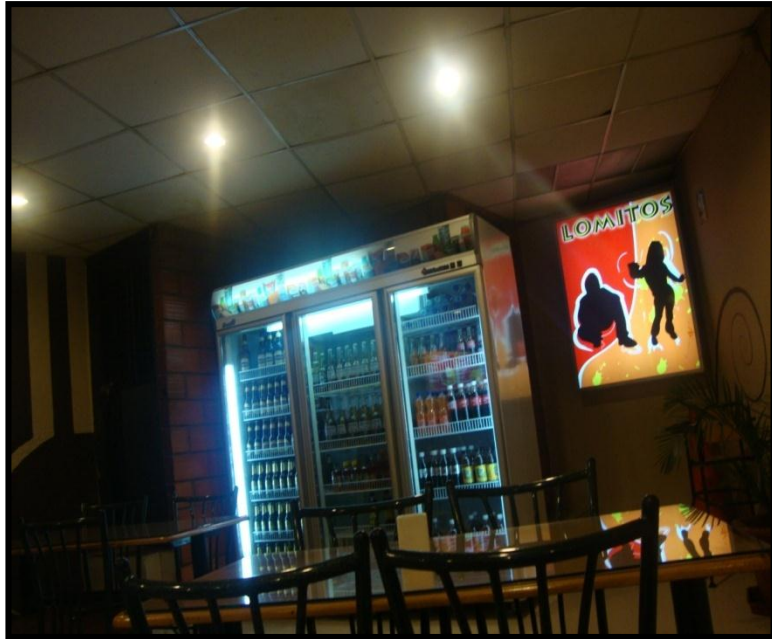




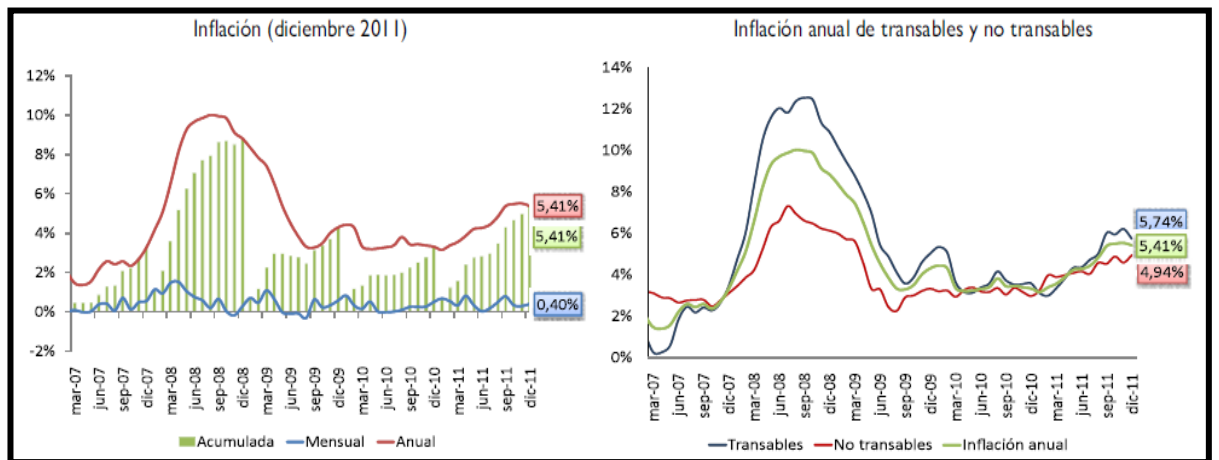
INSTALACIONES  
CAPACIDAD INSTALADA 52 PERSONAS



ENTRADA A JOHN'S BURGUER



RESTAURANTE LOMITOS



Fuente: Banco Central del Ecuador





DISEÑO DE LONA



DISEÑO FLYERS

## CUESTIONARIO DE SONDEO #1

Reciba usted un cordial saludo, la presente tiene como objeto recopilar información para la elaboración de nuestro trabajo de tesis basado en el servicio de restauración que presta John`s Burger, razón por la cual solicitamos su importante colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

<b>1. ¿Cómo calificaría el servicio recibido contra el esperado?</b>	<input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> No cumple con las expectativas <input type="checkbox"/> Supera las expectativas
<b>2 Ordene de acuerdo a su experiencia el proceso de su compra</b>	<input type="checkbox"/> Entra al local <input type="checkbox"/> Hace su pedido <input type="checkbox"/> Pasa a una mesa <input type="checkbox"/> Cancela su pedido <input type="checkbox"/> Se sirve el producto <input type="checkbox"/> Revisa la carta <input type="checkbox"/> Pide para llevar <input type="checkbox"/> Otro _____
<b>3. ¿Con qué frecuencia consume comida rápida en este local?</b>	<input type="checkbox"/> Una vez por semana <input type="checkbox"/> Dos veces por semana <input type="checkbox"/> Más de tres veces por semana ¿Cuentas? _____ <input type="checkbox"/> Cada 15 días <input type="checkbox"/> Una vez al mes <input type="checkbox"/> Otros especifique: _____
<b>4. ¿Cuál es el tipo de comida rápida que usted prefiere consumir? Ordene del 1 al 5, siendo 1 su preferido.</b>	<input type="checkbox"/> Hamburguesa <input type="checkbox"/> Papas <input type="checkbox"/> Ensaladas <input type="checkbox"/> Yuquitas <input type="checkbox"/> Sandwich <input type="checkbox"/> Hot dog
<b>5 ¿Cuál es la razón(es) por la que usted prefiere John`s Burger? Enumere del 1 al 5, siendo 5 el más importante.</b>	<input type="checkbox"/> Sabor, cantidad. <input type="checkbox"/> Diversidad de menú <input type="checkbox"/> limpieza <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Ubicación <input type="checkbox"/> Tamaño <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Otro especifique: _____

## CUESTIONARIO DE SONDEO #2

Reciba usted un cordial saludo, la presente tiene como objeto recopilar información para la elaboración de nuestro trabajo de tesis basado en el servicio de restauración que presta John`s Burger, razón por la cual solicitamos su importante colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

<b>1. ¿Ha escuchado o visto publicidad, relacionada a JOHN'S BURGER?</b> <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Considera que lo ofertado en dicha publicidad se cumple: <input type="checkbox"/> parcialmente <input type="checkbox"/> completamente <input type="checkbox"/> no se cumple
<b>2 ¿A través de qué medios se informó sobre John´s Burger?</b> <input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Por amigos o familiares <input type="checkbox"/> Volantes <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Auspicios	¿En qué medios le gustaría acceder a información de Jhon's Burguer? <input type="checkbox"/> Volantes <input type="checkbox"/> Virtuales (página web, correos, redes sociales) <input type="checkbox"/> Otros Especifique _____
<b>3 ¿Cómo calificaría al personal que lo atendió?</b>	<input type="checkbox"/> Amable <input type="checkbox"/> Respetuoso <input type="checkbox"/> Cansado <input type="checkbox"/> Eficiente <input type="checkbox"/> Comprometido con la empresa <input type="checkbox"/> Grosero.
<b>4 Qué opina usted respecto al precio de los productos que ofrece John´s Burger?</b>	<input type="checkbox"/> Son elevados <input type="checkbox"/> Similares a los que proponen otros establecimientos <input type="checkbox"/> Son bajos
<b>5 ¿Piensa usted que John´s Burger debería ubicarse en otro punto de la ciudad?</b> <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	¿Qué lugar sugiere? <input type="checkbox"/> Centro Comercial <input type="checkbox"/> Centro de la Ciudad <input type="checkbox"/> Otro Especifique _____